

## **Kansainvälisen brändin lanseeraaminen uusille kohdemarkkinoille**

Sandra Rinta-Panttila

Opinnäytetyö  
Hotelli- ja ravintola-alan  
liikkeenjohdon  
koulutusohjelma  
2015



<b>Tekijä(t)</b> Sandra Rinta-Panttila	
<b>Koulutusohjelma</b> Hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohdon koulutusohjelma	
<b>Opinnäytetyön otsikko</b> Kansainvälisen brändin lanseeraaminen uusille kohdemarkkinoille	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 66 + 3
<p>Tämän tutkimustyön tarkoituksena on selvittää, minkälaiset syyt ovat johtaneet yritysten ja brändien kansainvälistymiseen ja millä tavoin kansainvälistyminen on vaikuttanut brändiin sekä minkälaisia eroja lanseerauksiin kohdistuu uusille kohdemarkkinoille lanseerattaessa. Alaongelmat tutkivat muun muassa sitä, minkälaisia tavoitteita yrityksellä on ollut kansainvälistymisen suhteen, onko uusilla kohdemarkkinoilla ollut olemassa vastaavanlainen tuote tai palvelu sinne mentäessä, minkälaisia toimenpiteitä on jouduttu tekemään brändin säilyttämisen vuoksi, onko yrityksen haluamat mielikuvat brändistä saatu säilytettyä ja noudatetaanko kansainvälistymisprosessissa aina samaa mallia ja ovatko lanseeraukselle asetetut tavoitteet aina samat.</p> <p>Työn teoriaosuudessa esitellään, mitä ovat brändit, miksi brändejä on olemassa, mitkä asiat vaikuttavat ja mitä tulee ottaa huomioon niitä rakentaessa. Tämän lisäksi syvennytään yritysten kansainvälistymisen syihin, edellytyksiin, seurauksiin, tavoitteisiin, teorioihin ja kohdemarkkinoihin. Viimeisenä paneudutaan lanseeraukseen ja sitä ohjaavaan prosessiin.</p> <p>Kvalitatiivisena aineistonkeruumenetelmänä käytettiin tässä opinnäytetyössä haastattelua, jossa haastateltiin seitsemää kansainvälisen brändin lanseerauksiin erikoistunutta henkilöä. Haastattelut tehtiin vuoden 2015 alkupuolella. Haastateltavia lähestyttiin sähköpostitse ja viesteissä kerrottiin tutkimuksen keskeisimmät tutkimusongelmat. Teemahaastattelu antoi mahdollisuuden esittää tarkentavia kysymyksiä haastattelun yhteydessä.</p> <p>Lopputuloksena voidaan todeta, että yritysten syyt kansainvälistymiselle ovat monimuotoisia ja päätöksiin vaikuttavat useat eri tekijät samanaikaisesti. Syyt eivät ole ainoastaan rationaalisia, vaan lisäksi niitä ohjaavat omat arvot ja mielikuvat.</p> <p>Kansainvälistyminen on vaikuttanut brändiin niin, että yrityksen tulee tarkemmin varjella brändiään, sillä toiminta usein tapahtuu tytäryhtiön tai yhteistyökumppanin avulla. Tällöin yritykseltä vaaditaan standardisointia ja vahvaa konseptointityötä.</p> <p>Lanseeraukset eroavat paljon eri kohdemarkkinoiden ja yritysten välillä. Eniten eroavaisuuksia aiheuttivat kulttuurierot sekä se, mitä tuotetta tai palvelua oltiin lanseeraamassa.</p>	
<b>Asiasanat</b> Brändit, lanseeraus, kansainvälistyminen	

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
2	Brändi .....	3
2.1	Brändin määritelmä – brändi yrityksen arvona.....	3
2.2	Brändihistoria .....	5
2.3	Brändi-identiteetti .....	6
2.4	Brändianalyysit.....	9
2.4.1	Asiakasanalyysi .....	9
2.4.2	Oman organisaation analyysi .....	11
2.4.3	Kilpailija-analyysi.....	12
2.5	Brändi-tavoitteen asettaminen.....	14
2.6	Positiointi .....	15
2.7	Brändiviestintä .....	16
2.8	Brändistrategia.....	18
3	Kansainvälistyminen .....	20
3.1	Kansainvälinen brändääminen .....	23
3.2	Kansainvälistymisteoriat.....	24
3.3	Kansainvälistymisstrategia .....	28
3.3.1	Kansainvälistymisen syyt ja edellytykset .....	29
3.3.2	Kansainvälistymisen strategiset tavoitteet .....	30
3.4	Kohdemarkkinat .....	31
4	Lanseeraus .....	32
4.1	Lanseeraus .....	32
4.2	Lanseerausprosessi.....	34
4.2.1	Lähtökohta-analyysit .....	34
4.2.2	Lanseerauksen strategiset päämäärät .....	36
4.2.3	Lanseerauksen markkinoinnilliset perusratkaisut.....	37
4.2.4	Lanseerauksen aikataulutus.....	37
4.2.5	Lanseerauksen budjetointi .....	38
4.2.6	Lanseeraussuunnitelma .....	38
4.2.7	Lanseerauksen toteutus ja seuranta .....	39
4.3	Brändin merkitys lanseerauksen onnistumisessa .....	40
4.4	Kansainvälinen lanseeraaminen .....	41
5	Tutkimus .....	42
5.1	Kvalitatiivinen tutkimus.....	42
5.2	Tutkimus- ja alaongelmat .....	42

5.3	Haastattelut.....	43
6	Analysointi.....	46
7	Tutkimuksen yhteenveto .....	59
7.1	Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti .....	60
7.2	Johtopäätökset.....	61
7.3	Jatkotutkimusehdotelmät .....	65
	Lähteet .....	67
	Liitteet.....	71

# 1 Johdanto

Kansainvälisten brändien levittäytyminen uusille kohdemarkkinoille on nykypäivänä erittäin yleistä ja laaja-alaista. Suomeen tuli vuonna 2014 uusia ulkomaalaisomisteisia yrityksiä yhteensä 229, joka oli 16 enemmän edellisvuoteen nähden, vaikka vuosi oli poikkeuksellisen haastava Venäjän ja Ukrainan tilanteesta johtuneen epävarmuuden vuoksi (Good News 2015). Suomen puolelta voidaan todeta vastaavanlainen kansainvälistymisen lisääntyminen - siitä osoituksena se, että Suomen valtio kertoi tammikuussa 2015 päätöksestä tukea vientiä kymmenellä miljoonalla eurolla, jonka lisäksi muita kansainvälisyyttä edistäviä hankkeita tuetaan rahallisesti (Vanhainen 2015). Tämä jo kertoo kansainvälisten brändien kasvun yleisyydestä ja ajankohtaisuudesta, joita tämä opinnäytetyö tutkii.

Työn tarkoituksena on tutkia yleisellä tasolla, minkälaiset syyt johtavat yritysten ja brändien kansainvälistymiseen, millä tavoin kansainvälistyminen on vaikuttanut brändiin ja minkälaisia eroja lanseerauksilla on eri kohdemarkkinoilla. Toisen tutkimuskysymyksen alakysymyksinä on, miten yritys on hankkinut tunnettavuutta brändille, minkälaisia toimenpiteitä on jouduttu tekemään brändin säilyttämisen vuoksi, onko yrityksen haluamat mielikuvat brändistä saatu säilytettyä ja noudatetaanko kansainvälistymisprosessissa aina samaa kaavaa. Viimeinen tutkimuskysymys oli hieman aiempia strategisia kysymyksiä operatiivisempi ja siinä haluttiin varsinaisen tutkimuskysymyksen lisäksi selvittää sitä, käyttääkö yritys lanseerauksissa jonkinlaista lanseerausmallia, onko lanseerausprosessi aina sama ja eteneekö se poikkeuksetta samalla tavalla. Alakysymyksinä opinnäytetyössä on pyritty selvittämään muun muassa, onko uusilla kohdemarkkinoilla ollut olemassa vastaavanlainen tuote tai palvelu sinne mentäessä, minkälaisia tavoitteita yrityksellä on ollut kansainvälistymisen suhteen, mitkä tekijät vaikuttavat kohdemarkkinoiden valintaan ja minkälainen markkinatilanne kohdemarkkinoilla on ollut ennen yrityksen tuloa ja ovatko lanseeraukselle asetetut tavoitteet aina samat.

Opinnäytetyön ensimmäinen luku on keskittynyt perustietoon brändeistä, niin määritellyn terminä kuin myös syvemmin tutustuen sitä ympäröiviin käsitteisiin. Toisessa pääluvussa on teoriaa yritysten kansainvälistymisestä ja siinä onnistumiseen vaikuttavista tekijöistä. Tietoperustan viimeisessä pääluvussa käydään läpi taas lanseeraukseen liittyvää pohjatietoa. Tutkimuskysymykset etenevät työssä samassa järjestyksessä kuin tietoperustaosuus.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa haastateltiin seitsemää kansainvälisen brändin lanseerauksen asiantuntijaa, jotka kertoivat avoimesti teemahaastatteluissa omista kokemuksistaan ja näkemyksistään yrityksen kansainvälistymisestä, brändin säilyttämisestä sekä lanseerauksista. Haastatteluiden jälkeen tutkimus eteni analysointivaiheeseen, jonka perusteella tutkimuksesta esitettiin johtopäätökset.

Opinnäytetyössä käytetään termiä kohdemarkkina tarkoittaen termillä eritoten ulkomaisia kohdemarkkinoita. Termi on valittu työhön kohdema – termin sijasta, koska kohdemarkkina – termi on huomattavasti yleisempi termi aihetta käsittelevässä kirjallisuudessa. Lisäksi se on terminä selkeämpi, koska yritysten toimenpiteet eivät kohdistu koko maan vaan vain kyseisen maan markkinoihin.

## 2 Brändi

Opinnäytetyön tietoperustan ensimmäisessä pääluvussa tutustutaan siihen, mitä brändit ovat määritelmänä ja mikä niiden merkitys on. Tämän lisäksi työtä pohjustamaan on kerrottu, mistä brändit ovat saaneet alkunsa. Tässä luvussa syvennytään myös brändi-identiteettiin, brändianalyysiin, brändi-tavoitteen asettamiseen, positiointiin, brändiviestintään ja brändistrategiaan.

### 2.1 Brändin määritelmä – brändi yrityksen arvona

Brändillä tarkoitetaan tavaramerkin tai palvelukonseptin ympärille muodostunutta mainetta, joka erottaa kyseisen tuotemerkin tai palvelukonseptin kilpailijoista. Brändin arvo muodostuu yrityksen nimen tai logon tunnettavuudesta, asiakkaiden uskollisuudesta merkille sekä brändiin liittyvistä mielikuvista. Brändin arvo liitetään vahvasti myös laadun tunteeseen, mutta lisäksi koettuun laatuun. Onnistunut ja tunnettavuutta saanut brändi pystyy luomaan tuotteelleen tai palvelulleen lisäarvoa, joka vahvistaa käyttäjänsä identiteettiä. (Suomen mediaopas.)

Brändillä ei kuitenkaan tarkoiteta sellaista tavaramerkkiä, joka on rekisteröitävissä tai se voidaan patentoida, sillä tuotteet pystyään kopioimaan, mutta brändiä ei. Brändi on mielikuva, joka ymmärretään ja tunnetaan aina tunnetasolla, sillä se on ennakkoodotus. Se on aina yksittäisen henkilön mielikuva tuotteesta, palvelusta tai yrityksestä. (Mäkinen, Kahri & Kahri 2010, 15; Mäkinen, Kahri & Kahri 2010, 50.) Mitchell kuvaa Thompsonin (2011) artikkelin haastattelussa arvon muodostumista hieman eri tavalla kuin Mäkinen ym.: kun todellisuus ei vastaakaan omia odotuksia ja mielikuvia saattaa brändi tuottaa arvoa, joka paikkaa ristiriidan. Jobber (2001, 229) on kuitenkin kuvannut brändin syntyä Mäkinen ym. sekä Mitchell poiketen huomattavasti yksinkertaisemmin niin, että brändin luomiseen tarvitsee ainoastaan kehittää tunnusomainen nimi, design sekä pakkaus. Joillakin brändeillä on logo, joka yksilöi tuotetta, jolla assosioidaan kuva brändiin kuluttajien mielessä helpottamaan ostopäätöksen tekemistä.

Brändillä on suunnaton voima. Brändillä rakennetaan eroja samankaltaisille palveluille sekä tuotteille. Brändit eivät ole koskaan samanlaisia, vaikka tuotteet olisivatkin. Hyvämaineinen tunnettu brändi saa pienet virheet helposti anteeksi verrattuna profiilittoomaan yritykseen. (Pulkinen 2003, 47.) Brändin yhtenä tärkeänä tehtävänä on sitouttaa asiakas niin voimakkaasti tuotteeseen sekä yritykseen, että mikäli asiakastytyväisyys laskisi ajoittain alle kilpailevien tuotteiden tarjoaman tason, ei asiakas silti vaihtaisi kil-

pailevien tuotteiden käyttäjäksi (Silèn 2001, 121). Kuluttajat tekevät ostopäätöksiä yhtä paljon mielikuvien ja brändien perusteella kuin faktatietoon nojaten. Tämän vuoksi palveluja ja tuotteita myydään ja kehitetään tarinoita sekä unelmia apuna käyttäen (Juholin 2009, 184).

Perinteisen ajattelutavan mukaan brändi on mielletty arkisten päivittäistavaroiden ja kulutustuotteiden markkinoimisen sekä myymisen työkaluna. Todellisuudessa brändillä on kuitenkin huomattavasti laajempi sekä pitkäaikaisempi taloudellinen seuraamus, kuten vaikutukset sijoittajien näkemyksiin yrityksen tulevaisuudesta. Tämän vuoksi ymmärrys brändeistä kokonaisvaltaisesti on niin tärkeää. Brändin tehtävänä on luoda tuotteesta tai palvelusta yksilöllinen, jotta se erottuu kilpailijoista. Erilaistumisen ansiosta yritys saa luotua asiakkaisiin pitkäaikaisia sekä kestäviä asiakassuhteita, jotka konkretisoituvat taloudellisenä tuloksena. (Malmelin & Hakala 2011, 26–27.)

Brändin rakentamiseen tulee paneutua ja käyttää aikaa, sillä siinä on kyse liiketoiminnan luomisesta sekä säilyttämisestä tulevaisuudessa. Brändin rakentaminen on strateginen asia, jonka vuoksi se tarvitsee tarkkaa suunnittelua sekä lukuisia strategisia päätöksiä, jotta brändi pystyisi täyttämään lupaukset annetusta laadusta. Brändi pitää sisällään aina lupauksen odotettavissa olevasta laadusta. Sen saavuttaessaan brändi tuo kuluttajalle turvallisuuden tunteen. (Silèn 2001, 123.)

Perustana yrityksen menestymiselle markkinoilla on yrityksen kilpailukyvyyn sekä laatu-kulttuurin rakentaminen. Hyvä laaduntuottokyky tarvitsee markkinoilla rinnalleen vahvan brändin, sillä ilman vahvaa brändiä laaduntuottokykyä ei pystytä hyödyntämään maksimaalisesti. Brändin tulee elää ajan kanssa, mutta brändisuunnitelmia laatiessa tulisi tehdä pitkäaikaisia suunnitelmia, sillä muuten se saattaa menettää uskottavuutensa. Yksi brändirakentamisen tärkeimpiä tekijöitä onkin pysyvyys, laadun sekä luotettavuuden lisäksi. (Silèn 2001, 124–125.)

Liike-elämässä on usein mielletty kuluttajakäyttäytyminen vahvasti hintavetoiseksi, mutta todellisuudessa useat pitkäaikaiset tutkimukset ovat kuitenkin osoittaneet, että hinta vaikuttaa keskeisesti ostopäätökseen ainoastaan, mikäli tarjonta on hyvin samankaltaista. Uniikista palvelusta ja tuotteista ollaan valmiita maksamaan. Toisaalta mikäli tuoteryhmässä on hyvin laaja valikoima erisältöisiä sekä erihintaisia tuotebrändejä, niin saavat laatubrändin omaavat tuotteet huomattavasti paremman hinnan ja katteen tuotteelleen tai palvelulleen. Tällöin keskinkertaisen laadun omaavat tuotteet jäävät keskenään hintakilpailuun. (Silèn 2001, 125.)



Silénin tekstistä poiketen Mäkinen ym. (2010, 69) kertovat, ettei brändituotteiden tarvitse olla pienimpiä yksityiskohtia myöten merkittävästi laadukkaampi kuin massatuotteiden. Syy tähän on se, että laatu maksaa, joten laadun tuominen yrityksen kaikkiin palvelun tai tuotteen yksityiskohtiin on kallista, mikä leikkaa yrityksen katetta. Tärkeämpää onkin, että yritys panostaa siihen mitä kuluttajat arvostavat. Tämän oivaltaminen onkin maailman arvokkaimpien brändien salaisuus. Yritysten tulisi näin ollen kääntää katse jatkuvasta tuoteinnovoinnista ja tuotekehittelystä kohti asiakkaiden tarpeiden täyttämisestä uniikilla, kilpailijoista erottuvalla tavalla.

Keskinen & Lipiäinen (2013, 280) ovat jaotelleet brändin kehittämisen neljään pääryhmään: ymmärrys, kirkastus, kohdennus sekä olemus, jotka etenevät vaihe vaiheelta. Ensimmäiseen vaiheeseen, ymmärrykseen, kuuluu yrityksen ymmärrys visiosta, missiosta, arvoista, arvolupauksista, kohderyhmistä, ympäristön toimintakulttuurista, yrityksen asiakassegmenteistä, asiakkuusstrategiasta, myynnistä, markkinoinnista ja sen trendeistä, kilpailusta, hinnoittelusta, jakelusta sekä analyyseistä. Toisessa vaiheessa yritys kohtaa kirkastuksen ja vie ajatusta syvemmälle pohtien yrityksen ydinarvoja, ydinosaaamista, brändistrategiaa, -arvoja, -arkkitehtuuria, -ominaisuuksia sekä kilpailuetua. Kohdennusvaiheessa yritys käsittelee differoitumista, kohtaamispisteitä, arvolupauksista sekä organisoitumista. Viimeisessä vaiheessa tiivistetään aikaisemmat vaiheet ja pohditaan entistä syvemmin brändin ydinajatusta, ydinviestejä, brändin tarinaa sekä konseptia.

## **2.2 Brändihistoria**

Brändi terminä on saanut alkunsa jo toista sataa vuotta sitten polttomerkistä, kun omistajat merkitsivät karjaa, puuta, orjia tai rikollisia kuumaa rautatankoa apuna käyttäen. Brändi helpotti tunnistamista ja olikin näin omistamista kuvaava symboli. Tuohon aikaan brändi tarkoitti erottumista muista tunnuksen avulla. 1800-luvulla brändäyksen konsepti kuvasikin voimakkaasti omistusoikeutta, jolla haluttiin ilmaista sitä, ettei muilla ole asiaa omistajan omaisuuteen. Joissakin tapauksissa haluttiin myös kuvata, että kyseessä oleva tuote on myynnissä. (Kurtuldu 2012; Mäkinen ym. 2010, 15.)

Brändien arvostus alkoi melkein pä vahingossa, puolustusreaktiona taseen heikkenemiselle. Pian kuitenkin alettiin ymmärtää, että brändeillä on huomattava arvo, jota määrit-

telemällä pystytään hyödyttämään kaikkia, sillä se antaa laajan kuvan yrityksen kokonaisarvosta. (Arnold 1992, 241.)

1980-luku oli brändien kehittymisen kannalta merkittävää aikaa, sillä 80-luvun puolivälissä ymmärrettiin markkinoinnissa fokusoida ajatukset tuotteista mielikuviin. 1980-luvulla tuli tämän lisäksi muita suuria muutoksia brändikäsitykseen, esimerkiksi yritysten johdossa ruvettiin ymmärtämään brändien merkitys yrityksen menestyvyyden kannalta. Alettiin ymmärtää, että brändiä tuli ajatella osana yrityksen pääomaa, jolla on taloudellista arvoa. Vaikuttava tekijä ajatusmaailman muutokseen, oli tarve erilaistua tarjonnan lisääntyessä, mutta lisäksi tuotteiden ja palveluiden elinkaaren lyhentyessä, jolloin tuotteiden sijaan on pitänyt keskittyä pitkäaikaisten asiakassuhteiden luomiseen. (Malmelin & Hakala 2011, 26–27.)

### **2.3 Brändi-identiteetti**

Aakerin mukaan vahva brändi vaatii kattavan ja johdonmukaisen brändi-identiteetin. Brändi-identiteetti on mielen sekä tunteiden luoma kokonaisuus, jonka brändistrategian suunnittelija pyrkii luomaan tai mitä hän haluaa ylläpitää. Toisin kuin brändimielikuva eli brändiin tällä hetkellä liitetyt mielikuvat, brändi-identiteetillä tarkoitetaan tavoitetta, johon brändillä pyritään pääsemään, joko heti brändin luontivaiheessa tai myöhemmissä vaiheissa muuttamalla brändiä. Brändi-identiteetillä vahvistetaan myös tavoitetta. Brändi-identiteetin perimmäinen syy on kuitenkin kertoa, mitä organisaatio odottaa brändiltä. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 66.)

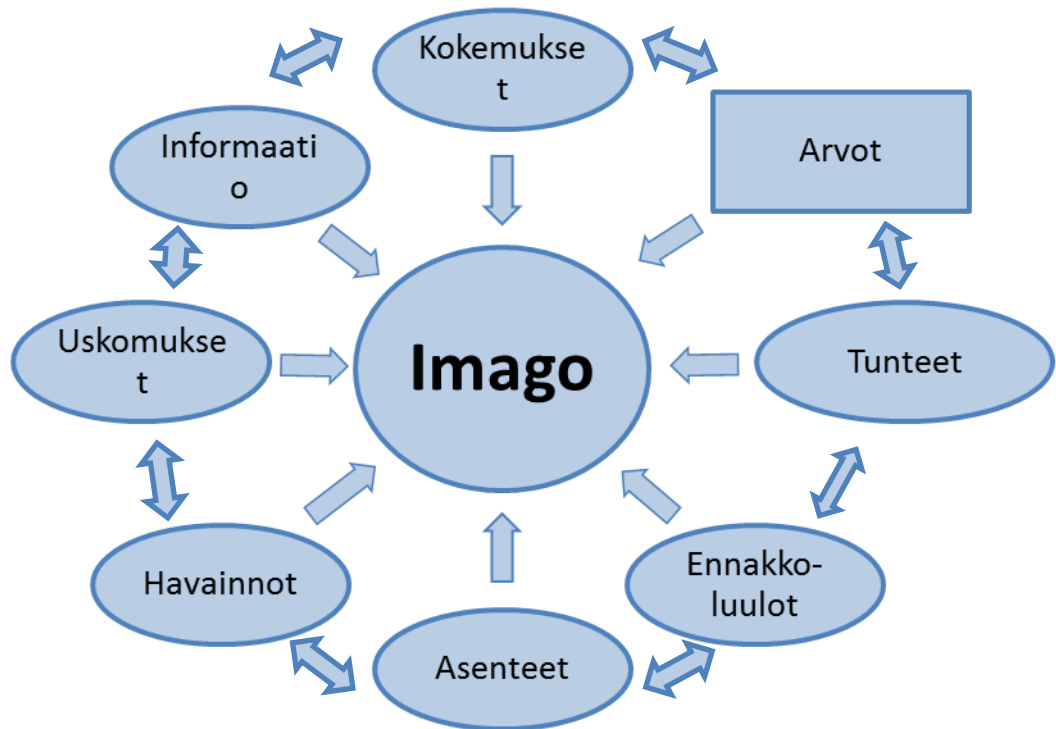
Bränditiimin, markkinointitiimin, viestintätiimin sekä kaikkien muiden brändin parissa toimivien on hoidettava brändi-identiteettiä sekä vietävä sen viestiä eteenpäin muille. Mikäli brändiä ei hoideta tai sen viestinnässä on puutteita, ei brändi pysty täyttämään sille laadittua tehtävää, jolloin hintakilpailua korostavat markkinavoimat koettelevat sitä. Valitettavan usein brändit kuitenkin jätetään sikseen luomisvaiheen jälkeen, jolloin brändin päämäärä sekä tarkoitus katoavat. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 66.)

Kirjassa Radikaali Brändi korostetaan vielä, että brändin tulisi olla mahdollisimman selkeä sekä helposti ymmärrettävä. Malmelin ja Hakala käsittelevät brändi-identiteettiä tosin enemmän yritysviestinnän näkökulmasta, jossa selkeä brändi sekä sisäistetty brändi-identiteetti toimii kivijalkana viestinnälle. Englantilainen bränditoimisto Landor on määritellyt brändi-identiteetin seuraavalla tavalla: ”Identiteetti on kaikkien niiden omi-

naisuuksien summa, jotka tekevät tarjoamasta ainutlaatuisen, sekä ne brändin tunnusmerkit kuten nimi, väri tai symbolit, jotka tekevät tarjoamasta tunnistettavan.” Landorin määritelmää pidetään hyvin perinteisenä ja nykypäivänä jopa vanhanaikaisena, sillä se on kovin kapea-alainen. (Malmelin & Hakala 2011, 79–80.)

Suomalaisissa brändikäsitteissä brändi-identiteetillä on tarkoitettu brändin ulkoisia ja usein kuluttajille tunnistettavissa olevia tunnusmerkkejä. Pahimmillaan tämä on kuitenkin tarkoittanut brändi-identiteetin kehittämisessä ainoastaan uuden logon sekä visuaalisen ilmeen uudistamista unohtaen kuitenkin brändi-identiteetin ytimen kehittämisen. Brändi-identiteetissä on kyse huomattavasti laajemmasta kokonaisuudesta, kuin ainoastaan visuaalisesta ilmeestä. Identiteettiin vaikuttavat kaikki yrityksen toimintaan liittyvät tekijät esimerkiksi yrityksen organisaatio, toimiala ja liiketoiminta-alueet, yrityksen palvelut sekä tuotteet, visio, missio sekä johdon tahtotila. Toimintaympäristö, kilpailutilanne sekä yritykseen liitetyt mielikuvat vaikuttavat myös vahvasti identiteetin muodostumiseen. (Malmelin & Hakala 2011, 80.)

Yrityksen tai brändin identiteetti muuttuu toiminnan ja ajan myötä, joten brändi-identiteetin kehittäminen on jatkuvaa työtä, jossa toimintaympäristön analysointia sekä saadun tiedon soveltamista tulee työstää jatkuvasti. Muuttumiseen vaikuttavat useat tekijät, kuten markkinoiden kehittyminen, sidosryhmien tiedot ja tarpeet muuttuvat, samoin kuin kuluttajien toiveet sekä tarpeet. Yrityksen uudenlaiset toimintatavat lisäävät kuluttajien mielenkiintoa yritystä kohtaan, sillä yrityksen uutisarvo kasvaa ja yrityksen tuoma yllätyksellisyys kiinnostaa kuluttajia. Sijoittajiin ja mahdollisiin työntekijöihin vetoaa puolestaan vahva organisaatiokulttuuri. (Malmelin & Hakala 2011, 81.)



Kuvio 1. Psykologiset tekijät imagon muodostumisessa (Rope & Methers 2001, 87)

Yllä oleva kuvio 1. kertoo yrityksen imagon muodostamiseen vaikuttavista psykologisista tekijöistä. Tunteet, informaatio, asenteet sekä kokemukset ovat kuvion tekijöistä sellaisia, mihin yritys pystyy vaikuttamaan ja näin olleen ohjaamaan kuluttajan imagon muodostumista. Muut kuvion kohdista ovat vaikutusprosessiltaan epäsuoria, sillä ne ovat eri tekijöiden yhteisvaikutuksen tulos. (Rope & Methers 2001, 87–88.)

Juholin (2009, 184) puolestaan kertoo, että imagon muodostuminen on riippuvainen kahdesta tekijästä: viestin lähettäjältä sekä vastaanottajasta, joka tulkitsee vastaanotetut viestit omista lähtökohdistaan. Yrityksen tulee huomioida se, että viesti muuttuu kerrottaessa eteenpäin, sillä jokainen viestin vastaanottaja tulkitsee sen eri tavoin ja muodostaa annetun kuvan. Lindroos, Lindroos ja Nyman (2005, 133) toteavatkin, että mikäli yritys tai brändi pystyy vastaamaan kuluttajan ihanteisiin ja vakaumuksiin, pystyy heidän välilleen syntymään syvä yhteisymmärrys, jolloin kunnioitus brändiä kohtaan kasvaa. Henkisten tarpeiden alueella seuraukset ovat huomattavasti laajemmat kuin muilla alueilla, mikäli asiakas kokee, ettei brändin toiminta tai sisältö ole kestäväää ja vilpittöntä.

Kotler ja Keller (2012, 185) ovat samaa mieltä kuin Lindroos ym., että kuluttaja ei vastaanota viestiä ainoastaan tiedollisesti ja järkipäisesti, vaan emotionaalisesti turvau-

tuen tunteisiin. Näin ollen yrityksen tulee miettiä brändiä syvemmin ja vedota tunteisiin sekä kuluttajan päivittäisen toiminnan parantamiseen. Esimerkiksi sänkyjä valmistavan yrityksen kannattaa teknisten tietojen lisäksi markkinoida tuotettaan wellness-tuotteena, jossa sekä mieli että keho saavat yönaikana terapiaa.

## **2.4 Brändianalyysit**

Onnistuakseen brändi-identiteetin on herätettävä kiinnostusta asiakkaissa, sen täytyy olla erottuva kilpailijoistaan ja edustaa sitä, mihin organisaatio vastaisuudessa pyrkii ja mitä se on kykenevä tekemään jo nyt. Strateginen brändianalyysi toimii yritysjohton työkaluna luoden kuvan asiakkaista, kilpailijoista sekä brändistä. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 67.)

Analyysien tavoitteena on kehittää brändiin liittyvän päätöksenteon laatua, sillä ne aikaansaavat hyvän pohjan brändiin liittyvälle strategiselle päätöksenteolle (Laakso 2004, 88). Kamenskyn mukaan analyysityöskentelyn tavoitteena on liiketoiminnanjohtamisen sekä kehittämisen perustan lisäksi kehittää yrityksen tietämystä sen lähtötilanteesta sekä ympäristöstä ja kehittää henkilöstön analysointitaitoja, jotka luovat pohjan organisaation yhteisille näkemyksille (Kamensky 2006, 117). Analyysejä tehdessä täytyy kuitenkin tiedostaa se, että tutkimustietoa saattaa tulla todella paljon, jolloin liika informaatio saattaa kätkeä oleelliset tiedot tietotulvan alle. Oleellisten ja brändin kannalta merkittävien asioiden löytämiseksi tulee niitä seuloa näennäistiedon joukosta esiin. (Laakso 2004, 88–89.) Analysoimisesta erityisen haastavaa tekee tilanteen dynaamisuus: nykytilanne on tunnettava sekä tiedettävä, miten siihen on tultu sekä muodostamaan käsitys tulevaisuudesta (Kamensky 2006, 117). Analyysejä tulee käydä läpi puolueettomasti, mutta niin, ettei omiin havaintoihin perustuvaa järjenkäyttöä ohiteta. Moneen menestystarinaan on liittynyt omakohtainen intuitiivinen tuntemus oman alan kehityksestä, muutoksista sekä niiden vaikutuksista brändin rakentamiseen. Tutkimukset ja analyysit, kuten asiakasanalyysi, oman organisaation analyysi sekä kilpailija-analyysi toimivat siis suunnan näyttäjinä, mutta lopullisiin päätöksiin tarvitaan aina lisäksi ihmisten tuntemuksia sekä vaistoja. (Laakso 2004, 88–90.)

### **2.4.1 Asiakasanalyysi**

Asiakasanalyysissä pyritään selvittämään asiakkaiden tiedostamatonta toimintaa tai toimintaa, josta he eivät kerro. Tämän tiedon saamiseen tarvitaan luovasti ja kekseliäästi toteutettuja kvalitatiivisia tutkimuksia. Toinen asiakasanalyysin pääpiirre on stra-

tegiaa ohjaavan segmentointimallin laatiminen, mikä saattaa olla erittäin haastavaa. Onnistuakseen se vaatii sitä, että yritysjohto löytää segmentointimuuttujat, joilla on aitoja tuottovaikutuksia. Tämän jälkeen yritysjohtoon on luotava selkeä käsitys jokaisen segmentin koosta sekä siinä vaikuttavista voimista. (Aaker & Erich Joachimsthaler 2000, 67.)

Markkinoille palveluita tai tuotteita tarjoavan yrityksen haasteet kiteytyvät siihen, että kuluttajien tietyt kaupalliset muistot saadaan esiin. Kaupalliset muistot ovat erilaisten tuotteiden tai palveluiden jättämiä muistijälkiä, jotka erilaistavat palvelut tai tuotteet kuluttajan mielessä. Jotta nämä muistijäljet saadaan esiin, tulee ne ensin paikallistaa tutkimuksilla, joilla kartoitetaan kuluttajien mielikuvia eri brändeihin liittyen. Asiakasanalyysit voidaan jakaa neljään ryhmään: trendit, ostomotiivit, asiakaskunnan jakautuminen segmentteihin sekä tyydyttämättömät tarpeet. (Laakso 2004, 91.)

Suuri kysymys mietittäessä nykyhetken trendejä asiakasanalyysissä on, mitkä ovat toimialan tuoreimmat trendit. Vastaus kysymykseen antaa kuvan muutoksista, jotka todennäköisesti tulevat ohjaamaan liiketoimintaa. Trendit ohjaavat niin vahvasti kuluttajia, että he saattavat maksaa moninkertaisen hinnan trendikkäästä tuotteesta verrattuna niin sanottuun tavalliseen tuotteeseen. Koko toimialan voi jaotella taantuviin sekä kasvaviin osiin, joiden merkitys korostuu, kun harkitaan investointeja tuotannollisiin kohteisiin, mutta myös brändeihin. (Laakso 2004, 90–93.)

Ostomotiivit voidaan jäsentellä kolmeen alaryhmään: funktionaaliset ostomotiivit, emotionaaliset ostomotiivit sekä käyttäjästä viestivät ostomotiivit. Funktionealiset ostomotiivit liittyvät tuotteen toiminnallisiin ja käyttötarkoituksellisiin ominaisuuksiin. Nämä ovat järkipäisiä ostomotiiveja, jotka saavuttaakseen asiakas etsii toiminnallisia tuote-etuja. Merkittävää on analysoida, mitkä funktionaaliset tuote-edut ovat kuluttajalle merkittäviä, miten kuluttaja ne priorisoi sekä voiko kuluttajat ryhmitellä erilasten funktionaalisten tuote-etujen mukaan. (Laakso 2004, 93–94.)

Kysyttäessä kuluttajilta asioita, funktionaaliset ostomotiivit korostuvat. Haastavinta onkin saada selville, mitä kuluttaja vastauksillaan todella tarkoittaa, mitä adjektiivien taakse kätkeytyy. Esimerkiksi, mitä kuluttaja tarkoittaa vastatessaan hyvänmakuinen? Mitä hyvänmakuinen hänelle merkitsee? Näiden asioiden selvittäminen on kuitenkin elintärkeää yrityksen tai brändin toiminnan kannalta, sillä hyvin monet ostopäätökset ovat tunneperäisiä. Myös funktionaaliset ostomotiivit sekoittuvat helposti loogisuudessaan

tuntemuksiin ja tunteisiin, jolloin ostopäätöksestä – ja ostomotiivista - tuleekin emotionaalinen. (Laakso 2004, 94.)

Taloudellisten suhdanteiden ollessa nousussa korostuu kolmas ryhmä: viestivä kuluttaminen. Tällöin ostoksen motiivina on lähettää viestiä ympäristölle tuotteen käyttäjästä, jolloin ostomotiivi saa täyttymyksen siitä, ettei tuotetta tai palvelua saa joka paikasta, eikä se ole kaikkien saatavilla esimerkiksi korkeamman hinnan vuoksi. Ongelmaksi tässä tapauksessa muodostuu se, että tuote-edut tulee karsia niin, että vain yksi, kaikin olennaisin jää jäljelle. Brändin rakentamisen näkökulmasta ihanteellinen tilanne on se, että kaikkein tärkeimpään toiminnalliseen ostomotiiviin liittyy vain yksi oleellinen tuote-etu. (Laakso 2004, 96–97.)

Ostomotiiveja tutkittaessa paras mahdollinen löytö on, kun löydetään merkittävä ostomotiivi, johon markkinoilla ei ole tuotetta vielä ollenkaan. Se on yritykselle suuri mahdollisuus, mutta lisäksi merkittävää tuotekehityksen kannalta. Asiakkaat eivät aina tiedosta, minkälainen tuote tai palvelu markkinoilta puuttuu ja se markkinoijan tulee selvittää. (Laakso 2004, 97.)

#### **2.4.2 Oman organisaation analyysi**

Oman organisaation analyysillä voidaan todeta, löytyykö brändille riittäviä voimavaroja tulosten tuottamiseen, osaamista sekä tahtoa. Tässä pyritään selvittämään brändin perintöä, mutta myös nykyhetken brändikuvaa sekä tarkastelemaan organisaation vahvuuksia, strategioita, arvoja ja rajoituksia rakentaa brändiä. Oman organisaation analyysiä tehdään sen vuoksi, että brändistrategian tulee kiteyttää brändin ydin, joka haetaan organisaatiosta. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 68.)

Oman organisaation analyysissä nostetaan esiin kolme tärkeää osa-aluetta, jotka ovat brändin juuret, brändin vahvuudet ja heikkoudet käyden läpi vielä sitä, mikä on brändin uskottavuusvyöhyke sekä nykyinen brändin imago. On hyvä tuntea ja ymmärtää brändinsä juuret. Tämä korostuu etenkin yrityksillä, jotka ovat oman toimialansa pioneereja. Nämä yritykset kuljettavat mukanaan alkuperäisyyden perintöä, joka lisää brändille lisäarvona uskottavuutta. Vaikka tämä korostuu toimialan pioneereilla, ilmenee sitä toki myös muilla, jolloin on hienoa tietää, mistä brändit ovat saaneet alkunsa ja minkälainen imago niillä on alun perin ollut. Brändin ydin ei kuitenkaan muutu kuin ainoastaan hyvin harvinaisissa tapauksissa, jolloin tunnettavuutta pyritään hyödyntämään aivan toisissa tuoteryhmissä ja yhteyksissä kuin alun perin. (Laakso 2004, 110–111.)

Tutkittaessa ja analysoitaessa kuluttajan kokemaa lisäarvoa tuotteesta tai palvelusta tulee muistaa, että kuluttajien mielikuvat ovat ainoa fakta brändin heikkouksia ja vahvuuksia määriteltäessä. Analyysissä ei huomioida teknisiä faktoja, kuten suorituskykyä. Kaikilla brändeillä on uskottavuusvyöhyke. Jos brändi erkanee luonnollisesta, kuluttajan mieleen muodostuneesta mielikuvasta, jättää se silloin uskottavuusvyöhykkeen taakseen. Tilanne voi tuoda mahdollisuuden kilpailevalle brändille arvonnousuun. (Laakso 2004, 111–112.)

Yhtä tärkeää on tuntea brändin heikkoudet kuin sen perusarvotkin. Joskus on tunnettava, että brändillä ei ole resursseja valloittaa uusia ulottuvuuksia, joten tärkeämpää on vahvistaa jo kuluttajan mielessä olevaa mielikuvaa, kuin lähteä muuttamaan sitä. (Laakso 2004, 112.)

Onnistunut tutkimus brändin rakentumisesta kuluttajan näkökulmasta kuvailee: minkälainen mielikuva kuluttajalla on brändistä, miten brändi eroaa kilpailijoista, millaisia mielleyhtymiä kuluttaja liittää brändiin, poikkeako brändi-imago sen mukaan keneltä kysytään, miten brändin imago on ajan myötä muuttunut ja minkälaisia etuja kuluttaja kokee brändin käyttämisestä saavansa. Edellä mainittuja asioita voidaan tutkia tutkimalla niitä epäsuorasti tai kysymällä suoraan. Suorat kysymykset esitetään usein pienryhmätutkimuksessa, tarpeen tullen myös otokseltaan laajemmissa tutkimuksissa. Kuluttajilta kysellään minkälaisia brändejä he käyttävät, mikä ovat syyt siihen, että he käyttävät nimenomaan kyseisiä brändejä ja minkälaisia mielleyhtymiä heillä liittyy brändeihin. Epäsuorassa tutkimusmenetelmässä kuluttajia tutkitaan erilaisilla menetelmillä, joilla saataisiin selville kuluttajan tiedostamaton ajattelu, rehelliset mielipiteet sekä perimmäiset ajatukset. Ostopäätös saattaa jopa olla tiedostamaton ajattelu, joten vastauksia ei voi kuluttajalta vaatia. Tiedostamattomat tekijät voivat olla esimerkiksi hyväksynnän saaminen tai yhteenkuuluvuudentunne. (Laakso 2004, 112–114.)

### **2.4.3 Kilpailija-analyysi**

Kilpailija-analyysillä tutkitaan tämän hetkisiä sekä potentiaalisia kilpailijoita. Päämääränä on varmistaa, että yrityksen valitsema strategia riittää erilaistamaan brändin ja että valitut viestinnän keinot tekevät brändistä tarpeeksi kilpailijoistaan erottuvan tarjontapaljouden keskellä. Kilpailijoiden strategioiden, vahvuuksien sekä positioinnin tutkiminen lisää kokonaisvaltaista ymmärrystä brändien rakentamisprosessista. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 68.)



Laakson (2004, 105) mukaan kilpailija-analyysi ja sen kautta erilaistuminen korostuu asiakasanalyysin jälkeen, kun asiakkaiden tarpeet on saatu selville. Vaarana on kuitenkin se, että useat saman toimialan yritykset yrittävät tyydyttää kuluttajien samoja ostotarpeita liian samoilla keinoilla. Kuluttajien tarpeiden tiedostaminen on merkittävää, mutta se ei kuitenkaan riitä nykypäivän kilpailutilanteessa. Markkinoijan täytyy tuntea myös kilpailijansa sekä sen minkälainen voima kilpailijoiden brändeillä on kuluttajien silmissä. Kilpailija-analyysia tehdessä voidaan se kategorisoida neljään ryhmään: kilpailijoiden brändit, toimialan brändien jäsentely, muutokset kilpailijoiden brändeissä ja kilpailevien brändien vahvuudet sekä heikkoudet. Brändejä kartoittaessa merkittävää ei ole se, miten kilpailevat brändit viestivät brändistään, vaan se, miten kuluttajat kokevat ja mieltävät kilpailevat brändit.

Sen jälkeen, kun asiakkaiden ostomotiivit on kartoitettu, tulee kartoittaa brändit, jotka tyydyttävät ostomotiiveja. Ihanteellisin tilanne on silloin, kun jäljelle jää ostomotiiveja, joita yksikään brändi ei vielä tyydytä. (Laakso 2004, 105.)

Kilpailutilanteen kartoittamiseksi on hyvä tiedostaa brändit ja yritykset, jotka ovat varteenotettavia kilpailijoita. Pääkilpailijat huomataan usein helposti, mutta sen lisäksi on hyvä selvittää, millaisia kilpailijoita löytyy selvien pääkilpailijoiden lisäksi. Pääbrändit saa paikallistettua miettimällä, mitä brändejä kuluttaja harkitsee tehdessään ostopäätöstä. Mikä on kuluttajan ensisijainen valinta, ja jos kyseessä oleva tuote on esimerkiksi loppunut, mikä olisi tämän toissijainen tai kolmas valinta. Toinen vaihtoehto on miettiä, mitä vaihtoehtoisia tuotteita kuluttaja voisi valita kyseessä olevan tuotteen korvikkeeksi. Nämä eivät ole aina helposti pääteltävissä, sillä tuote saattaa olla täysin eri, josta kuitenkin saa tyydytyksen kuluttajan tarpeeseen. (esim. rannekello-matkapuhelin tai limonadi-kivennäisvesi) Tämän jälkeen tulisi keskenään samankaltaiset brändit ryhmitellä omiksi ryhmikseen, jolloin kuva todellisesta toimialan kilpailutilanteesta selkiintyy. (Laakso 2004, 105–107.)

On hyödyllistä analysoida kilpailevien brändien tapoja mainostaa, sillä markkinointiviestintä peilaa kilpailijoiden tahtotilaa tulevasta. Mainonnassa on hyvin yleistä luoda kuva brändistä, millaisena se haluttaisiin tulevaisuudessa kuluttajien mieltävän. Muutokset mainonnassa puolestaan viestivät kilpailijoiden muutoksista brändipositioinnissa. (Laakso 2004, 107.)

Kilpailijoiden brändeistä on tärkeää tietää niiden heikkoudet sekä vahvuudet. Mikäli kuluttajalla on vahva mielikuva brändistä, sitä vastaan ei ole perusteltua hyökätä, ellei käytössä oleva markkinointibudjetti ole lähestulkoon rajaton. Mielikuva etenkin toimialalla hallitsevasta brändistä alkaa paisua liian suureksi, jos markkinajohtaja vauhdin hurmiossa liittää liian monia ominaisuuksia brändiin. Tällöin kuluttajan mielikuva brändistä muuttuu liian moniulotteiseksi, jolloin brändin vahvuudesta tulee sen heikkous. Brändin ei kuulu tarjota vähän kaikkea kaikille, koska loppujen lopuksi se ei enää tarjoa kenellekään enää mitään. Kilpailu on kovaa ja se kiristyy entisestään, sen vuoksi globalisaatio muuttuu entistä tärkeämmäksi. (Laakso 2004, 108–109.)

## **2.5 Brändi-tavoitteen asettaminen**

Tarkkaan mietityt ja asetetut tavoitteet ovat ennakoedellytys prosessin onnistumiselle, sen mittaamiselle sekä siitä oppimiselle. Tavoitteiden tulee olla kannustavat, mutta realistiset niin, että ne on mahdollista toteuttaa olemassa olevin resurssein. Tavoitteet tulisi määrittää kokonaisvaltaisesti yritystasolla, markkinointifunktioissa sekä huomioida myynnin kannalta. (Mäkinen ym. 2010, 212.) Tavoitteiden asettamisessa tulee huomioida organisaation eri tiimit, yksiköt, osastot ynnä muut organisaation alla toimivat ryhmät ja löytää yhtenäisyys niiden sekä sidosryhmien, organisaatiotasojen, eri yksiköiden sekä toimintojen välille (Kamensky 2006, 208). Palvelun tuottaville yrityksille funktioon voi asettaa toimintaa koskevat tavoitteet, kuten palveluntuottamisen tehokkuus sekä asiakastyytyväisyys (Mäkinen ym. 2010, 212). Tavoitteiden asetanta on usein teoriassa helppo tehdä, mutta käytännön toteuttaminen on yksi strategiatyöskentelyn haastavampia tehtäviä. Tavoiteasetanta mielletään usein ennustamiseksi tai työrauhan lunastamiseksi tai vain vuotuisena rituaalina, joka on osana vuotuista johtamisjärjestelmää. Näin ollen tavoitteen syvin olemus, tahto, jää puuttumaan. (Kamensky 2006, 205.)

Päämääränä tulisi olla, että kaikki lanseeraukseen liittyvät funktiot ymmärtävät lanseeraukseen tavoitteet kokonaisuudessaan sekä oman roolinsa siinä. Tavoitteet tulee priorisoida, sillä ei ole tarpeellista asettaa liian monelle eri asialle omia tavoitteita. Yhteisten tavoitteiden asettaminen varmistaa organisaatiolle sen, että kaikki toiminnot ovat sitoutuneita ja priorisoivat asiat samalla tärkeydellä. Tämän vuoksi onkin tärkeää, että tavoitteet dokumentoidaan riittävän tarkasti, jolloin epäselvyyksien sattuessa niihin voidaan jälleen palata. (Mäkinen ym. 2010, 212–214.)

## 2.6 Positiointi

Positioinnilla tarkoitetaan toimenpiteitä, joilla kuluttajan mielikuvaan tuotteesta tai palvelusta liitetään jokin ominaisuus, joka erottelee sen kilpailijoistaan – kilpailuetu, jonka ansiosta kuluttaja valitsee kyseisen tuotteen kilpailijan tuotteen sijaan (Laakso 2004, 150). Positioinnin tarkoituksena onkin selvittää, miten kuluttajat ryhmittelevät vaihtoehtoja mielessään, minkälaisia ominaisuuksia he arvostavat ja mitkä kriteerit ohjaavat heitä ostopäätöstä tehdessä (Pulkkinen 2003, 57). Tämän keksiminen oli merkittävä käänne brändien rakentamisessa, sillä toimenpiteet eivät kohdistu enää niinkään konkreettiseen tuotteeseen, vaan kuluttajan mielikuvaan (Laakso 2004, 150).

Positiointi on kaikkea sitä, mitä kuluttajalle brändin nimi tarkoittaa. Kuluttajan pystyessä kertomaan jonkin tietyn ominaisuuden tai piirteen, joka eroaa kilpailijoista, on positioinnin päämäärä saavutettu. Brändi on syntynyt, kun kuluttaja pystyy määrittelemään lisäarvon, jonka tuote tuottaa. (Laakso 2004, 150–151.) Yrityksen, palveluiden tai tuotteiden paikkaa ihmisten mielessä pystytään muokkaamaan systemaattisesti, mikäli positioinnin ajattelumalli sekä tekniikat tunnetaan ja niitä osataan käyttää. Muokkaamisen päämääränä on, että kuluttajat ryhmittelisivät brändin uuteen ryhmään mielessään, jossa brändi erottuisi edukseen. Suhteessa kilpailijoihin on tavoitteena saada kuluttaja mieltämään kilpaileva brändi ryhmään, jossa se on epäedullisessa paikassa, jolloin oman brändin asema mielikuvissa paranee. (Pulkkinen 2003, 58.)

Positioinnissa kuitenkin ryhmitellään jo kuluttajan mielessä oleva brändimielikuva, eikä pyritä luomaan uutta, sillä se on kallista sekä haastavaa. Jo ennestään tutut asiat rekisteröityvät kuluttajan mieleen huomattavasti helpommin kuin uudet tuntemattomat asiat. Näin ollen vanhoihin asioihin on huomattavasti helpompi luoda positiivisia mielleyhtymiä. Vanhaan mielikuvaan voidaan liittää myös uusia ulottuvuuksia, kuitenkin ainoastaan sillä ehdolla, ettei siitä tule liian monimutkainen ja moniselitteinen, jolloin kuluttaja ei pysty rekisteröimään saamaansa viestiä. (Laakso 2004, 151–152.)

Pulkkisen (2003, 58) mukaan positiointia tulisi tarkastella kahdesta melko erilaisesta lähtökohdasta. Ensimmäinen tarkastelutapa on tuttu ja selkeä. Yrityksen tulisi itse osata määritellä varsin tarkasti, minkälainen se haluaa olla. Jo ennestään tunnetulle yritykselle, josta on kuluttajan mielessä jo vahvat mielikuvat, tulisi lähteä positioinnilla selvit-

tämään, miten asiat pitäisi viestiä kuluttajalle niin, että viesti iskostuisi mieleen. Eri kohderyhmille voidaan positoida eri tavalla, ytimen pysyessä muuttumattomana.

Toinen positioinnin lähtökohta on päinvastainen. Tällöin positiointiprosessissa pyritään saamaan vastaus siihen, mitä yrityksen tulisi luvata kuluttajille. Tätä positiointitekniikkaa käytetään, mikäli brändin tai yrityksen olemassaolon tarkoitus on hämärtynyt ajan kuluessa niin, ettei organisaatio ole tietoinen asiakkaidensa odotuksista ja tarpeista. Tätä tekniikkaa voivat käyttää myös uudet tuotteet sekä palvelut, joiden kehitys on vasta alkutekijöissä, jolloin positiointi saattaa olla segmentoinnin kanssa ensimmäinen työvaihe. Tuotantoprosessit käynnistyvät vasta näiden jälkeen. Tutkimus on haastava ja aikaa vievä, sillä siinä joudutaan selvittämään kuluttajien motiiveja sekä tarpeita. Parhaimmillaan tekniikka tuo kohderyhmien segmentointiin eri motiivien pohjalta täysin uuden näkemyksen, se tuo markkinoinnista sekä ihmisten tavasta jäsentää asioita valtavat määrät tietoa. (Pulkinen 2003, 58–59.)

Jobber (2001, 206–208) puolestaan kuvaa onnistunutta positiointia hyvin yksinkertaisella sekä selkeällä tavalla, jossa onnistuneeseen positiointiin vaikuttavat tekijät ovat selkeys, johdonmukaisuus, uskottavuus ja kilpailukyky. Selkeydellä viitataan siihen, että positioinnin idean tulee olla mahdollisimman kirkas sekä kohderyhmän että erottautumisedun suhteen. Johdonmukaisuudella tarkoitetaan sitä, että nykypäivän viestituvassa viestin tulee olla johdonmukainen, jotta se huomataan muiden joukosta. Sanomaa ei myöskään voi muuttaa vuosittain, sillä se aiheuttaa hämmennystä viestin ymmärrettävyydessä. Uskottavuus: saavuttaakseen edun erottavuudella, tulee olla uskottava asiakkaiden mielissä. Hyväkin tuote voi epäonnistua, mikäli sen uskottavuudessa on puutteita, jotka syntyvät siitä, että kuluttajien mielikuvat sekä todellisuus eivät kohtaa. Erottuvuuden tulee tarjota kilpailuetu ja tuottaa sellaista arvoa asiakkaalle, johon kilpailija ei pysty.

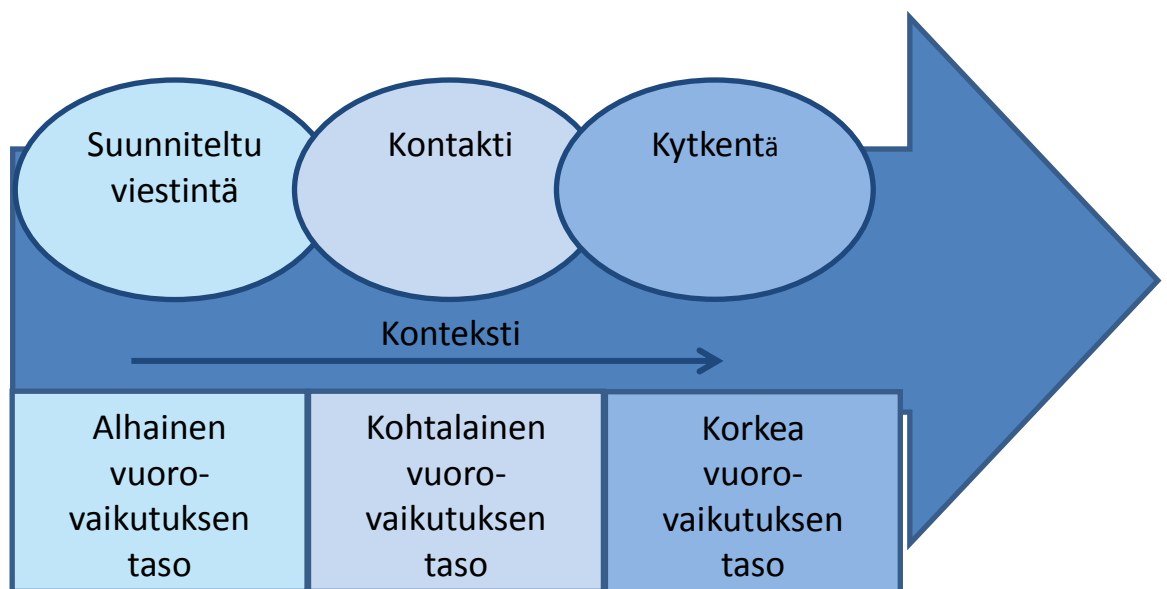
## **2.7 Brändiviestintä**

Brändiä rakennettaessa markkinoinnin sekä viestinnän välinen yhteistyösuhde on merkittävässä asemassa. Perinteisesti markkinointiosasto on toiminut erillään viestintäosastosta ja markkinointiosasto on useimmiten koettu johdon työkaluksi viestin kulke- miseksi henkilöstölle sekä sidosryhmille. Henkilöstölle tulee kertoa yritysstrategia heidän sitouttamisekseen yrityksen tavoitteisiin ja strategian toteuttamiseen. Ulkoiselle ympäristölle taas halutaan informoida yrityksen strategia, mutta myös sen vaikutukses-

ta yrityksen arvoon. Nämä kummatkin osa-alueet rakentavat viestinnän avulla yrityksen brändiä. (Mäkinen ym. 2010, 121.)

Viestinnän työkaluilla tuetaan yrityksen tavoitemielikuvaa sekä sisäisessä että ulkoisessa viestinnässä. Yhteistyötä yrityksen sisällä markkinoinnin ja viestinnän välillä tulisi kehittää edelleen. Yrityksen tuotteista sekä palveluista viestimistä on pidetty markkinointipuolen tehtävänä, joka on ajanut markkinointi- ja viestintäpuolta erilleen toisistaan. 2000-luvulla on noussut trendiksi yhdistää markkinointi- ja viestintätiimit yhdeksi, etenkin johtoryhmätasolla. Tämän ansiosta koordinaatio tulee parantumaan brändin rakentamisessa rikkoutuneessa viestintäympäristössä. Viestintä ja markkinointi käyttävät toistensa parhaita käytäntöjä, mikä tuottaa yritykselle kekseliäitä toteutuksia. (Mäkinen ym. 2010, 121.)

Viestinnän työkaluvalikoima on hyvin perillä siitä, mitä kohderyhmä parhaimmillaan haluaa, jolloin kohderyhmä ei miellä sitä maksetuksi mainonnaksi. Mikäli mainontaa ei mielletä maksetuksi, ei siihen suhtauduta niin kriittisesti, jolloin viesti sisäistetään paremmin. Tällaisia ovat esimerkiksi yritysten omat lehdet. (Mäkinen ym. 2010, 121.) Lisäksi Lindberg-Repo (2005, 178–179) korostaa kuluttajan sekä brändin välisen suhteenmuodostamisen tärkeyttä. Hänen kolmivaiheisessa brändiviestintämallissaan suhde muodostuu suunnitelluista viesteistä, mutta myös suunnittelemattomasta viestinnästä, kuten sanallisesta viestinnästä. Grönroos (2009, 365) on jakanut suunnitellun viestinnän vielä tarkemmin kielteiseen ja myönteiseen suusanalliseen viestintään. Hänen mukaansa suusanallisen viestinnän ollessa kielteistä markkinointiviestintä, kuten suoramarkkinointi, mainoskampanjat ja -myyntiponnistelut ovat huomattavasti tehottomampia ja pidemmän päälle yritykselle varsin epätaloudellisia verrattaessa myönteisiä kokemuksia herättävään suusanalliseen viestintään. Myönteinen suusanallinen viestintä vähentää tarvetta investoida markkinointiviestintään. Lindberg-Revon kolmivaiheinen brändiviestintämalli pohjautuu viestintämallien käsitykseen motiivista, jotka ohjaavat käyttäytymistä sekä käyttäytymisen vaikutuksista asiakassuhteiden kehittymiseen. Nykyään markkinointiajattelussa viestinnän tavoitteena ei ole saada kuluttajaa tekemään kertaostosta, vaan rakentaa pysyvä asiakassuhde. Viestinnän tarkoituksena on informoida kuluttajaa, mutta myös kommunikoida asiakkaiden kanssa käyden vuoropuhelua kuunnellen ja vastaillen. (Lindberg-Repo 2005, 178–179.)



Kuvio 2. Kolmivaiheinen viestintäprosessi (Lindberg-Repo 2005, 179)

Yllä oleva kuvio 2. havainnollistaa kolmivaiheisen mallin prosessiluonteisen kulun, jonka ensimmäisessä vaiheessa on suunniteltu viestintä, jonka vuorovaikutustaso on vielä alhainen. Seuraavassa vaiheessa asiakkaan kanssa on luotu jo kontakti. Vuorovaikutustasoltaan arvokkaimmassa, viimeisessä vaiheessa tapahtuu kytkentä sekä dialogi. Palautetta saadaan koko prosessin ajalta, mutta kytkentävaiheen palautteen vastaanottamisen jälkeen palataan taas nuolen tyvipäähän ja aloitetaan alusta. (Lindberg-Repo 2005, 179.)

## 2.8 Brändistrategia

Brändistrategian avulla tavoitetaan oikeat kohderyhmät ja yritykset pystyvät vaikuttamaan brändin arvon muodostumiseen. Oikealla brändistrategialla yritykset pystyvät auttamaan kuluttajia hahmottamaan yrityksen alla toimivia eri brändejä sekä jaottelemaan ne mielessään erottavuustekijöiden kannalta. (Lindberg-Repo 2005, 193.) Toimivan strategian avulla yritys pystyy myös hallitsemaan ympäristöä (Kamensky 2006, 349). Strategialla ei kuitenkaan itsessään ole merkitystä, mikäli se ei johda konkreettisiin tekoihin sekä yrityksen toimintatapojen muutokseen (Juholin 2009, 196).

Brändistrategia on osa liiketoimintastrategiaa. Sen avulla esimerkiksi uusilla ja voimakkaasti kasvavilla markkinoilla on mahdollista, että yritys lähtee kehittämään tuotevalikoimaansa aivan uudella saralla, mikäli se tehdään strategisena päätöksenä, jonka

jälkeen brändistrategiaa ohjaa johdonmukainen ja tehokas brändijohtaminen. (Kauppa-lehti 2008.)

Brändistrategia voi toimia myös liiketoimintastrategiana, mikäli se pyrkii kokonaisvaltaisen arvonn tuottamiseen. Tällöin se ohjaa kaikkia yrityksen osia samaan suuntaan. Vakaase aseointi ja liiketoiminnalliset tavoitteet saavutetaan muuttuvassa kilpailuympäristössä ainoastaan, mikäli toiminta on johdonmukaista, yhtenäistä sekä asiakkaan arvonn muodostukseen perustuvaa. (Lindberg-Repo 2005, 196.) Sovituin aikavälein tulee tarkastella yrityksen tämänhetkistä tilannetta sekä laatia suunnitelma seuraavalle sovitulle ajanjaksolle. Jotta strategiset tavoitteet voidaan huomioida parhaalla mahdollisella tavalla, tulee suunnittelu sekä analysointivaihe toteuttaa yhdessä avainhenkilöiden ja johdon kesken. Strategian sisäänajo ja sen tutuksi tekeminen toimintaprosessissa sekä organisaatiossa on ensiarvoisen tärkeää, sillä asioiden toteuttaminen käytännössä on huomattavasti vaivattomampaa, mikäli määrittelyprosessia on käyty laajasti läpi. (Juholin 2009, 196.)

Juholinin tarkastelee strategian käytäntöön tuomista neutraalisti organisaation ja sidosryhmien kannalta, kun taas Lindberg-Repo (2005, 196) käsittelee asiaa enemmän arvonnmuodostuksen merkityksen kautta luotaessa ja vahvistettaessa brändejä. Mikäli brändistrategian tehtävänä on tukea kokonaisvaltaisesti liiketoiminnan kehittymistä sekä sitä, että yrityksen ja asiakkaan välisessä vuorovaikutuksessa päämääränä on luoda arvoa tuotteelle, siihen liittyville kokemuksille sekä viestintäprosessille, tulee brändistrategiainkin noudattaa laajempaa ajatusmallia. Jobber (2001, 229; 242) korostaa taas brändin nimen luomista yhtenä keskeisenä osana brändistrategiaa.

### 3 Kansainvälistyminen

Kansainvälisyys määritellään usein eri tavoin, jotka eivät ole poissulkevia, vaan toisiaan täydentäviä. Ahokangas ja Pihkala (2002, 7) määrittelevät sen yksilön tai yrityksen kyvyksi toimia valtiollisten olosuhteiden tai ominaispiirteiden rajaamattomalla alueella erilaisissa toimintaympäristöissä. Kansainvälistymisen he ovat perustelleet puolestaan seuraavalla tavalla: kansainvälistyminen on eräänlainen prosessi, jossa kulttuurillisesti tai kansallisesti rajaamattomalla toiminta-alueella yritys tai yksilö kehittää taitojaan työskennellä. Kyseessä oleva prosessi ilmenee vahvasti myös yksilötasolla toiminnassa, ajattelussa sekä asenteissa. Yrityselämässä mukana ollessaan on yksilön pohdittava, mitä kansainvälistyminen merkitsee ja tarkoittaa hänelle henkilökohtaisella tavalla ja miten se heijastuu hänestä työyhteisön jäsenenä.

Yhdistävä tekijä globaaleille brändeille on vahva brändiosaaminen. Kansainväliset bränditalot tuntevat kohderyhmänsä ja osaavat sen vuoksi ennakoida asiakkaiden tarpeet ja näin ollen osaavat myös erottua kilpailijoistaan. Globaaleilla bränditaloilla on fasilitteetit suorittaa tutkimusta sekä resursseja käytettävänä markkinointiin ja mediainvestointeihin. Brändit sekä asiakaskohderyhmän tarpeiden tunnistaminen ovat näissä yrityksissä kaiken toiminnan ydin. (Mäkinen ym. 2007, 17.)

Mäkinen ym. (2007, 137) on sitä mieltä, että syy yritysten kansainvälistymiselle on se, ettei menestyvillä yrityksillä ole tarpeeksi kasvutilaa kotimaassaan, sillä kotimarkkinoiden rajat tulevat helposti vastaan. Ahokas & Pihkala (2002, 9) puolestaan nimeää ainoastaan kaksi tukipilaria, jolle menestynyt kansainvälistyminen voidaan rakentaa: ylivertainen palvelu tai tuote sekä niin toimiva kansainvälisten operaatioiden hallinta, että luonnollista kotikenttätuetta eivät kohdemaassa toimivat paikalliset yritykset kykene hyödyntämään. Strategiaa suunniteltaessa tulisi kuitenkin Porterin (2006, 155) mukaan huomioida maakohtaiset erot, sillä yleispätevää sääntöä menestykseen ei ole olemassa, vaikka ympäristö muokkaakin yrityksiä samansuuntaiseen muottiin. Esimerkiksi Italiassa kansainvälistä menestystä tekevät kilpailijat ovat pieniä tai keskisuuria yrityksiä, perheyrityksen kaltaisia, kun taas Saksassa yritykset ovat suurempia sekä hierarkisia ja niiden johdossa on korkean teknillisen koulutuksen saaneita henkilöitä. Menestys ei olekaan näin ollen yksiselitteistä, vaan vaatii alan, jossa maan ympäristön muokasten organisointi- sekä johtotavat sopivat hyvin yhteen kilpailuedun lähteiden kanssa. Kotimaisen kilpailun luonne vaikuttaa ja muovaa innovaatioprosessia sekä mahdollisuuksia kansainväliseen menestykseen. Piekkola (2008, 12) kuitenkin kertoo yleisellä tasolla, että useissa eri maissa suoritettujen laajojen tutkimusten tuloksena on myös



todettu, että ulkomaalaisomisteiset yritykset menestyvät yleensä paremmin kuin kotimaisessa omistuksessa olevat yritykset: niiden tuottavuuden ja kannattavuuden on todettu olevan huomattavasti korkeampi.

Liiketoiminnan levittäminen kansainväliseksi tuo yritykselle uusia haasteita brändin rakentamisen kannalta, sillä tavoitemielikuvan iskostaminen organisaation sisällä ja ulkopuolella muuttuvat haasteellisemmaksi. Brändin rakentaminen tulee aloittaa ikään kuin uudessa tilassa - siirryttäessä uuteen kohdemaahan ja tämä jää helposti puuttumaan yritykseltä, mikäli luotetaan ainoastaan sen brändin voimaan kotimaassa. Mikäli jokin asia on ollut epäselvää yrityksen markkinoilla kotimaassa, tulee se olemaan sitä myös ulkomailla. Näin ollen mikäli brändi on heikko kotimaassa, on todennäköistä, että se tulee sitä olemaan myös muualla. Tilannetta voidaan katsoa myös toisin päin, mikäli brändi on hyvin vahva kotimaassa ja yrityksen tarjooma kristallin kirkas, on brändin rakentaminen helppoa muualla kuin kotimaassa. Organisaation tulisi siis selvästi tietää, mitä he haluavat olla. (Mäkinen ym. 2007, 137.)

Mäkisen ym. kanssa samaa mieltä ovat Ahokangas & Pihkala (2002, 63) siitä, että kansainvälistymisteorian perusoletuksena on se, että kotimarkkinoillaan yritys on jo kehittänyt itselleen kilpailuedun - joko liittyen tuotteeseen tai tuotantoprosessiin. Mikäli jo kotimaassa saavutettua kilpailuetua ei pystytä suojamaan arkipäiväisissä myyjän ja asiakkaan kohtaamisissa, yrityksen täytyy pyrkiä luomaan sisäinen markkina, joka vaakuuttaa kilpailuedun säilymisen kansainvälisillä markkinoilla valvotusti. Tällöin yritys joutuu integroitumaan vertikaalisti kansainvälisille markkinoille, mikä tarkoittaa, että yritys rupeaa esimerkiksi toimimaan tuottamiensa tuotteiden jakelijana tai toimittamaan raaka-aineita. Toinen mahdollisuus on integroitua horisontaalisti, jolloin integroituminen tapahtuu kilpailijoiden suuntaan. Silloin yritys pystyy esimerkiksi lisäämään toimipisteitään ja leviämään markkinoilla vallaten markkinaosuuksia kilpailijoiltaan ja haastamaan kilpailijoita heidän kotimarkkinoillaan. Integroitumiselle on useita eri tapoja, se voi tapahtua muun muassa ostamalla jo toimiva yritys alueelta, perustamalla kokonaan uusi yksikkö tai muodostamalla fuusion kautta uusi yksikkö. Tämä korostuu suurten yritysten kohdalla, joilla on kattavat rahoitusmahdollisuudet.

Pienet ja keskisuuret yritykset joutuvat hakemaan kansainvälistymisen syyt sisäisistä tekijöistä, joita voivat olla esimerkiksi tuote, joka soveltuu erinomaisesti kansainvälisille markkinoille tai ylimääräinen tuotantokapasiteetti. Tällöin todellinen syy kansainvälistymiselle on sattuma, jonka seurauksena yritys on lähtenyt laajentamaan toimintaansa. Toinen vaihtoehto ovat ulkoiset tekijät ja syyn hakeminen niistä. Näitä ovat esimerkiksi

ulkomainen tarjouspyyntö tai kotimaan markkinatilanteen heikkous. Nykyaikaisempi ajattelutapa asiaan on, että yritys on perustettu kansainvälistymään ja tämä on riittävä syy siihen, miksi niin tapahtuu. (Ahokangas & Pihkala 2002, 63–64.)

Brändinrakentajalle suuret kansainväliset brändit näyttävät kadehdittavalta, sillä niiden brändi-identiteetti, mainontastrategia, positioinnit, persoonallisuudet, tuotteet ja pakkaukset, ulkonäkö sekä tuntu ovat maasta riippuen sangen samanlaisia. Brändin tuoma viesti sekä mielikuvat ovat näin ollen joka maassa hyvin toistensa kaltaisia, vaikka brändi saattaakin tarjota eri maiden kuluttajille mukautettuja tuotteita. Globaaleilla brändeillä voidaan saavuttaa erittäin merkittäviä mittakaavaetuja: esimerkiksi yhden mainoskampanjan laatiminen tulee edullisemmaksi kuin usean erillisen, vaikka sitä jouduttaisiinkin muuttamaan eri markkinoiden osalta. Globaalien brändien toiminta on muiltakin osin kustannustehokkaampaa, sillä sekä menot että investoinnit voidaan jakaa useiden maiden välille. Kansainvälisillä brändeillä käytettävissä olevat voimavarat ovat keskimääräistä laadukkaampia ja monipuolisempia, jolla saavutetaan huomattavia tehokkuusetuja. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 431–432.)

Tehokkuusvaikutuksia syntyy siitä, että asiakkaat tavoitetaan useilla eri markkina-alueilla. Brändin viestintään käytetyt rahat tuottavat vielä parempaa tulosta kuin markkinoitviestit saavuttamaan alkuperäistä kohdetta laajemman yleisön. Tämän lisäksi kansainvälinen brändi tavoittaa asiakkaat, jotka matkustavat paljon useissa eri maissa, mikä auttaa saamaan enemmän irti kampanjoista. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 432–433.)

Brändien johtamisessa ilmenee usein haaste siinä, kuinka luodaan selkeä ja hyvin ilmaistu brändi-identiteetti, jonka jälkeen täytyy löytää toimiva tapa hyödyntää tätä brändin rakentamisessa sen ohjaavana tekijänä. Brändin ollessa maanlaajuinen, tämä haaste ei ole yhtä mittava, jonka vuoksi kansainvälisen brändin johtaminen on sinällään helpompaa. Avaintekijä maailmanlaajuiselle brändille on, että sen markkinaposition on määriteltävä niin, että se toimii kaikilla markkinoilla. Positioinnin tulisi olla yleisluontoinen, että se soveltuu useille eri markkinoille. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 433.)

Kaikkia brändejä ei kuitenkaan ole tarkoitettu maailmanlaajuisiksi, ainakaan heti brändin luomisvaiheessa. Mittakaavaeduista sekä toiminnan laajuudesta ei ole hyötyä, mikäli niitä ei pystytäkään saavuttamaan tai viestinnässä on vaikeuksia. Brändin tukemiseen tarvitaan myös vahva strategia, jota bränditiimi ei välttämättä pysty luomaan, vaikka muut edellytykset sille olisivat jo olemassa. Syynä tähän voi olla tarvittavan hen-

kilöstön, luovuuden, tiedon tai osaamisen puute, jolloin tavoitteet jäävät vaatimattomammiksi. Brändin globalisoitumisen esteenä voi olla myös se, että markkinoiden välillä ilmenee suuria perusluonteisia eroja, kuten brändikuvien erilaisuus, markkinaosuuteen perustuvien positiointien erilaisuus, erilaiset asiakkaista riippuvalaiset motiivit, erilainen suhtautuminen brändin toteutustapoihin ja symboleihin tai ennalta vallatut asemat. Onnistuneen brändin globalisoitumisen avain on kotimaassaan vahvan brändin kehittäminen eri markkinoille sekä niiden tukeminen ennakoivalla, tehokkaalla ja globaalilla brändien johtamisella. Samanaikaisesti tulisi hyödyntää organisaation henkilöstöä, kulttuuria, järjestelmiä sekä rakenteita siten, että brändinrakentamisen resurssit kohdentuisivat oikein eri puolille maailmaa, jolloin pystytään saavuttamaan kokonaisvaltaisia etuja eli synergiaetuja, ja kehittämään globaali brändistrategia. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 434–436.)

Millä tavoin yrityksen kansainvälisyyttä pystytään mittaamaan? Perinteisesti asiaa on mitattu tarkastelemalla esimerkiksi koko liikevaihdosta viennin osuutta, viennin aikaansaaman liikevoiton osuutta yrityksen koko liikevoitosta, vertailemalla yrityksen kokonaisinvestointeja sekä sijoituksia, jotka on tehty ulkomaille, tarkastelemalla yrityksen keräyttämää kokemusta ulkomaanoperaatioista sekä vertailemalla koko yrityksen henkilöstön määrää ulkomailla työskentelevien työntekijöiden määrään. Se, millä tavoin yrityksen kansainvälisyyttä mitataan, on riippuvainen yrityksen tavoitteista, tahdotaanko seurata sen tuottavuutta, riskejä vai laajuutta. Kunkin mittarin korkein arvo ei kerro absoluuttista totuutta siitä, onko se parhaaksi yritykselle, sillä tuloksia tulee peilata yrityksen tavoitteisiin sekä tarpeisiin. (Ahokangas & Pihkala 2002, 63.)

### 3.1 Kansainvälinen brändääminen

Kotler & Keller (2012, 630) ovat koonneet ”Kymmenen käskyä”, jotka toimivat ohjenuorana kansainvälisessä brändäämisessä. Nämä periaatteet auttavat yrityksiä hyödyntämään maailmanlaajuista brändäämistä ja pienentämään mahdollisia haittoja:

- *Huomioi maailmanlaajuisen brändin erilaiset toimintaympäristöt.* Kansainväliset markkina-alueet ovat harvoin täysin samanlaisia keskenään – tai toisaalta myöskään täysin erilaisia - brändin kehittämisen, kuluttajakäyttäytymisen, kilpailutilanteen tai lainsäädännön rajoitteiden suhteen.
- *Vältä katkoksia brändin rakentamisessa.* Rakenna alhaalta ylöspäin luoden tietoisuutta ennen brändimielikuvaa (strategia) ja kehittäen kunnollisen perustan brändipääoman muodostumiselle (taktiikka).

- *Luo markkinoinnin perusrakenteet.* Kokoa markkinoinnin perusrakenteet joko alusta alkaen tai muokaten muihin maihin luotuja rakenteita.
- *Ota käyttöön yhtenäinen markkinointiviestintä.* Kansainvälisillä markkinoilla toimivat useat viestinnän muodot, ei pelkästään mainontaa.
- *Luo brändikumppanuuksia.* Useat maailmanlaajuiset brändit valitsevat huolella kumppaneita, jotka edistävät jakelua ja tuottoa sekä tuottavat lisäarvoa.
- *Hae tasapaino vakioinnin ja räätälöinnin suhteen.* Pakkaukset ja brändinimet voivat usein olla vakioituja, kun taas jakelukanavat ja viestintä vaativat usein enemmän mukauttamista.
- *Hae tasapaino maailmanlaajuisen ja paikallisen kontrollin välille.* Yritysten täytyy löytää sopiva suhde koko maailman kattavaan ja toisaalta paikalliseen valvontaan ja päätöksentekoon.
- *Laadi toiminnan ohjeet.* Brändin määritelmä ja ohjeet auttavat markkinoijia kaikkialla ymmärtämään, mitä voi ja mitä ei voi tehdä. Tarkoituksena on viestiä ja ottaa käyttöön brändin positiointia ja markkinointia koskevat säännöt.
- *Ota käyttöön maailmanlaajuinen brändin arvoa kuvaava mittausjärjestelmä.* Maailmanlaajuiset brändin arvon mittarit auttavat markkinoijia tekemään toimivimmat lyhyen aikavälin taktiset ja pitkän aikavälin strategiset päätökset kullekin markkina-alueelle.
- *Brändin osien toisiaan tukeva vaikutus.* Kun brändin nimi ja tuotemerkin tunnistukset suunnitellaan ja otetaan käyttöön huolellisesti, voivat ne olla korvaamattomia brändin arvon tuottajia maailmanlaajuisesti.

### 3.2 Kansainvälistymisteoriat

Kansainvälistymisteoriat ja –mallit voidaan ryhmitellä seuraavanlaisesti: historialliset kansainvälistymisteoriat, perinteiset kansainvälistymismallit, verkosto- ja resurssipohjaiset mallit sekä kasvumallit.

Vuonna 1992 Porterin esittämä timanttiteoria on yksi merkittävä selittäjä kansantaloustieteeseen pohjautuvalle kansainväliselle kaupalle (Ahokangas & Pihkala 2002, 67). Lähtökohtana Porterin teoriassa oli perustella, mistä kansakunnan kilpailuetu tulee, mitkä tekijät vaikuttavat siihen ja miksi eri maiden eri toimialojen menestymisellä on merkittävät erot. Timanttimalli kuvaa neljää tekijää, jotka vaikuttavat maan ja sen teollisuuden kilpailukykyyn. Nämä neljä määrittävää tekijää ovat kysynnän edellytys, tuotantotekijöiden edellytys, toimintaa tukeva edellytys ja yrityksen strategian edellytys. (Ba-

su). Basun artikkeliin tarkennuksena Ahokangas & Pihkala (2002, 67) sekä Vahvaselkä (2009, 23) kertovat tuotantotekijöillä tarkoitettavan raaka-aineita ja työvoimaa, kysynnän edellytyksillä tai -olosuhteilla tarkoitetaan kysynnän määrää sekä sen kohdistamista, toimintaa tukevilla edellytyksillä tarkoitetaan toimialaan liittyviä tekijöitä sekä sitä tukevia toisia toimialoja. Yrityksen strategian edellytyksellä puolestaan tarkoitetaan strategian lisäksi yrityksen rakennetta ja keskinäistä kilpailua. Nämä tekijät vaikuttavat vahvasti toisiinsa sekä siihen, menestyykö jokin toimiala tietyssä maassa, mutta myös onko sillä mahdollisuuksia muuttua kansainväliseksi. Porterin ajatus siitä, että toimialan kilpailuun vaikuttavat toimittajat, ostajat, toimialalle uudet tulijat ja mahdolliset korvaavat tuotteet. Timanttiteoriaa ei sellaisenaan voida pitää kansainvälistymistä tai kansainvälistä kauppaa kuvailevana teoriana, mutta se on arvostettu sekä laajasti sovellettu kansainvälistymistarkoituksiin.

Chinkotan ja Johanstonin malli tarkastelee yrityksen kansainvälistä toimintaa yrityksen kokemuksen sekä kiinnostuksen kannalta. Vuonna 1981 laadittu malli ryhmittelee yrityksen tahtotilan, jonka jokaisessa vaiheessa yritykseltä vaaditaan lisää osaamista ja resursseja. Ensimmäisessä vaiheessa yrityksellä ei ole halua kansainvälistyä. Toisessa vaiheessa yritys ei ole kiinnostunut toimintansa laajentamisesta kansainväliseksi. Kolmannessa vaiheessa yritys on alkanut kiinnostua kansainvälistymisestä. Neljännessä vaiheessa yritys kokeilee kansainvälistymistä. Viidennessä vaiheessa yritys on jo kerännyt jonkin verran kokemusta ja laajentanut toimintaansa pieneksi tai keskisuureksi kansainväliseksi yritykseksi. Viimeisessä vaiheessa yritys on kasvanut jo suureksi kansainväliseksi yritykseksi, jolla on paljon kokemusta. Vastaavanlaisia malleja, joissa kansainvälistyminen on kuvattu malleittain, ovat esittäneet myös Bamberger & Evers ja Kotler. (Ahokangas & Pihkala 2002, 67–68.)

Perinteisten kansainvälistymismallien joukossa on useita malleja siitä, miten malleissa esitetyt kansainvälistymisteorian tekijät huomioidaan säännönmukaisesti päätöksiä tehtäessä esimerkiksi toiminnan aloittamisesta uuteen kohdemaahan. Esimerkiksi Dunningin niin sanotussa eklektisessä eli suuntauksia ja teorioita yhdistelevässä OLI - teoriassa painotetaan tuotannon roolia kansainvälistymisessä. Mallin ydin on rakentaa kansainvälistymiseen tai tuotantoon koskevat päätökset kolmeen elementtiin: omistukseen, sijoittumiseen sekä resurssien sisäistämiseen. Mallin mukaan yritykset koettavat perustaa tuotantotoimintaa sinne, missä kilpailuetua pystytään parhaiten hyödyntämään, edellä mainittujen elementtien myötä. Tuotantolaitokset pyritään sijoittamaan niihin maihin, joissa omistuksesta parhaiten hyöttyy esimerkiksi verotuksellisesti. (Ahokangas & Pihkala 2002, 68–49 ; Vahvaselkä 2009, 22) Hill, Hawangin ja Kimin mallissa

kiinnitetään myös huomiota kolmeen elementtiin: toimintojen kontrolloitavuuteen, resurssien sitomisen tarpeeseen kohdemaassa sekä yrityksen riskeihin, jotka syntyvät yrityksen osaamisen leviämisestä. Tässä mallissa kolmea elementtiä tarkastellaan siitä näkökulmasta, missä kontrollin säilyttäminen on vakainta. Näin ollen kansainvälinen operaatiomuoto – tytäryhtiö, lisensointi tai yhteisyritys istutetaan toimintaympäristöön sen mukaisesti, missä kontrolloitavuus sekä resurssien sitouttaminen pystytään toteuttamaan parhaiten. Hill, Hawangin ja Kimin malli ei kuitenkaan ole kovin kattava, sillä se jättää ulkopuolelle osan erilaisia operaatioita ja tilanteita. Sen sijaan Larimo on koonnut kattavan listan päätöksentekoon vaikuttavista kriteereistä: kohdamaa, investointipäätökseen johtava polku, investoinnin tyyppi ja vaikutus aiempiin investointeihin, operaation muoto, investoinnin suuruus, toimijoiden tavoitteet sekä motiivit ja omistusjärjestelyt. (Ahokangas & Pihkala 2002, 69–71.)

Johanson ja Vahlne puolestaan kehittivät hieman toisen tyyppisen tarkastelutavan, Upsalan mallin, jonka lähtökohtana oli tarkastella ruotsalaisten yritysten historiaa kansainvälistymisestä. Ensisijaisesti kansainvälinen toiminta aloitettiin maissa, joiden ”henkinen etäisyys” kotimaasta oli mahdollisimman pieni, vasta tämän jälkeen toimintaa laajennettiin vähitellen etäämpänä sijaitseville markkinoille. Henkisellä etäisyydellä tarkoitetaan tekijöitä, jotka häiritsevät tai estävät informaatiovirtaa yrityksen sekä sen markkinoiden välillä. Erilaiset kulttuuri-, kieli tai liiketoimintatavat muun muassa ovat tällaisia tekijöitä. Luostarisen ja Hellmanin kokonaisvaltainen kansainvälistymisprosessimalli puolestaan pohjautuu suomalaisten perheyriyten toimintatapojen tutkimiseen. Tässä nelivaiheisessa mallissa tarkastellaan perinteisen viennistä ulospäin alkavan kansainvälistymisen lisäksi myös ulkomaisten ostojen seurauksena sisäänpäin kansainvälistymistä sekä sen prosessivaiheita ja etenemistä. Mallissa käsitellään myös yhteistyön merkitystä kansainvälistyvälle yritykselle. Ensimmäisessä vaiheessa yrityksellä ei ole vielä kansainvälistä toimintaa ja sen vuoksi sitä kutsutaan myös kotimaiseksi vaiheeksi. Toisessa vaiheessa, joka on sisäänpäin suuntautunut vaihe, yrityksen ulkomaiset operaatiot ovat ainoastaan raaka-aineiden tai komponenttien tuontia ulkomailta tai teknologian siirtoa. Kolmannessa, ulospäin suuntautuneessa vaiheessa yrityksellä on jo yhteistyö- tai vientiprosesseja ulkomaille. Muita ulospäin suuntautuneita prosesseja voivat olla esimerkiksi tytäryritysten perustaminen tai lisensointiin ja alihankintaan liittyvät prosessit. Neljännessä, yhteistyövaiheessa, yritys on solminut yhteistyösopimuksen liittyen ostotoimintaan, tuotantoon tai tuotekehitykseen. (Ahokangas & Pihkala 2002, 72–74.)

Perinteisten kansainvälistymismallien lisäksi on olemassa myös verkostoteoria, joka on kehitetty Johanson ja Mattsson Uppsalan mallin pohjalta, kuitenkin lisäten siihen verkostonäkökulma. Verkostomallin ydin kansainvälistymisessä on liiketoimintasuhteet. Tämä malli on kolmivaiheinen, jonka ensimmäisessä vaiheessa verkostot ovat uusia ja ne laajenevat, seuraavassa vaiheessa verkostojen toiminta syvenee jo olemassa olevien verkostojen sisällä ja sen jälkeen verkostot integroituvat, jolloin toiminta muiden verkostojen kanssa alkaa. Vaiheittaisten verkostojen tarkastelutapa tarkoittaa käytännössä sitä, että verkostot ovat eräänlaisia liikesuhdekimppuja, joissa syntyy uusia suhteita, ne kehittyvät ja niitä kehitetään ja päätetään jatkuvasti yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi. Verkostossa toimimisen strategiaan vaikuttaa yrityksen osaamisen kehittäminen sinällään, kustannusten minimointi sekä mahdollisuus hyödyntää jo olemassa olevia verkostosuhteita sekä asemia. (Ahokangas & Pihkala 2002, 74–75.)

Resurssi- ja osaamispohjaiset mallit ovat uusin aalto kansainvälistymisteorioissa. Nämä mallit rakentuvat niin kutsuttuun resurssipohjaiseen yrityksen teoriaan, jonka tavoitteena on selittää, minkä takia yritykset ovat olemassa, kuinka ne kehittyvät sekä toimivat. Malleja hyödynnetään seuraamalla resursseja, jotka ovat yrityksen käytössä tai sen verkostossa tai ympäristössä olevia. Perustana kyseiselle mallille on ajatus, jossa yrityksen olennaisia elementtejä ovat vaikeasti kopioitavat sekä pysyvät tekijät, jotka toimivat yrityksen kilpailuedun ytimenä sekä kansainvälistymisen lähteenä. Resurssipohjaisten mallien takaa löytyy vahvoja vaikutteita niin perinteisistä kuin verkostopohjaisista kansainvälistymisteorioista sekä -malleista. (Ahokangas & Pihkala 2002, 76–77.)

Kansainvälistymisprosessia voidaan kuvata kasvumallien avulla, joista tunnetuimpia ovat Greinerin sekä Churchillin ja Lewisin mallit. Greinerin mallissa vuorottelevat nopeiden muutosten eli revoluution sekä vähittäisen muutoksen eli evoluution ajanjaksot. Tällöin yrityksen tasainen kasvu sekä sen luomat kriisit rakentavat yritykselle kehityksen. Greinerin kasvumalli on erittäin monivaiheinen ja laaja. Sen keskeisenä ideana on kuitenkin se, että jokaisen kriisin ratkaisemisesta muodostuu menestystekijä seuraavaan kasvuvaiheeseen, joka tosin on seuraavan kriisin aiheuttaja. Yrityksen kannalta kyseisen mallin hyödyntäminen on tehokasta, sillä yrityksen tulee tuntea omat lähtökohtansa sekä niiden taustat. Jokainen yrityksessä tehtävä päätös on seurausta aikaisemmin tehdyistä valinnoista. Churchillin ja Lewisin paljon hyödynnetyssä mallissa lähestytään eri kasvuvaiheita kriisien sijaan tutkimalla ongelma-alueita. Tässä mallissa tarkastellut pääkohdat ovat organisaation toiminta, johtamistyyli, muodollisen suunnittelun laajuus organisaatiossa sekä keskeisiin tavoitteisiin strategiassa. Nämä mallit ovat

laajasti teoriassa käytettyjä, mutta käytännössä yritystasolla niiden hyödyntäminen on jäänyt melko vähälle, sillä todellisuudessa kansainvälistymisprosessia voidaan kuvata konkreettisemmin erityyppisillä elinkaarimalleilla. (Ahokangas & Pihkala 2002, 84–85.)

### **3.3 Kansainvälistymisstrategia**

Porter (2009, 648–649) kertoo hänen ja tutkimusryhmänsä tutkimusten osoittaneen, että siitä huolimatta, että yritysten strategiat ovat olleet toisistaan hieman poikkeavia, ovat ne kaikki noudattaneet samankaltaista kehityskulkua ja ovat luonteiltaan hyvin toistensa kaltaisia. Yritykset ovat menestyäkseen erottuneet kilpailijoistaan määrätietoisuudellaan sekä kilpailuasenteellaan. Etenkin globaalissa kilpailussa näiden ominaisuuksien merkitys korostuu. Myös Äijö (2001, 49) korostaa kilpailuedun tärkeyttä strategisessa suunnittelussa laajennettaessa markkinoita ulkomaille. Kilpailuetu kuitenkin Äijön mukaan määritellään yhtenä osana strategista visiota, yhdessä yrityksen ydinosaamisen kanssa.

Strategisella suunnittelulla pyritään luomaan periaatteet yrityksen toiminnalle pitkällä aikavälillä määritellen menestykselle mittarit ja tavoitteet. Strategia määrittelee, miten yritys aikoo tulevaisuudessa toimia saavuttaakseen menestyksen. (Äijö 2008, 133.) Jokaisella yrityksellä on kuitenkin oma näkemyksensä siitä, mitä strategia tarkoittaa sekä siitä, minkälainen heidän strategiansa on sisällöltään tai toteutukseltaan. Tämä sama haaste ilmenee myös kansainvälistymisstrategioita koskevia teorioita tutkittaessa, sillä määritelmiä, koulukuntia ja näkökulmia on useita. Kansainvälistymisstrategian lisäksi on olemassa monikansallinen strategia, globaali strategia sekä ylikansallinen strategia, joten yrityksen täytyy miettiä, mitä strategiaa lähteä toteuttamaan. Jokainen yritys on kuitenkin erilainen johtuen yrityksen historiasta, osaamisesta sekä tavoitteista. Tämän vuoksi erilaisia strategioita, joita yritys voi hyödyntää teoriassa, on lähes rajaton määrä. Käytännössä toimivien strategioiden määrä on huomattavasti suppeampi, jonka vuoksi teoreettisesta perspektiivistä tarkasteltaessa strategioita tutkitaan ainoastaan kahdella tasolla. Ensimmäisellä tasolla ovat yrityksissä kansainvälistymisen käytäntöjä kuvaavat mallit, kuten Tallmanin ja Fladmoe-Lindquistin, Ahokankaan tai Malnighin mallit. Toisella tasolla hallitaan jokin yrityksen teoreettinen näkökulma tai viitekehys, joka kuvaa strategiaa ja sen kautta pyritään ymmärtämään kansainvälistymiseen liittyviä yritystason ilmiöitä. Tällaisia ovat esimerkiksi verkostoteoria sekä resurssiteoria, jotka ovat kummatkin pitkälle vietyjä sekä toimivia tapoja jäsentää kansainvälistyvän yrityksen ongelmakenttää. (Ahokangas & Pihkala 2002, 87–88.) Tämän jälkeen tasoja



on vielä enemmän, mutta ne muuttuvat eräänlaisiksi yhtymä- tai portfoliostrategioiksi, jolloin strategia toimii punaisena lankana, jonka alapuolelle on hajautettu useita eri strategioita, tuotelinjoja ja yksiköitä (Äijö 2008, 137).

### **3.3.1 Kansainvälistymisen syyt ja edellytykset**

Yrityksen kansainvälistymiseen johtavia syitä on useita, mutta pääsääntöisesti ne jaetaan työntö- ja vetotekijöihin. Työntötekijöillä tarkoitetaan kotimarkkinoilla ilmenevien erinäisten vaikeuksien johdosta syntyvää pakottavaa tarvetta lähteä etsimään parempia mahdollisuuksia muualta. Vetotekijät tarkoittavat parempia ja houkuttelevampia ulkomaisten markkinoiden tarjoamia mahdollisuuksia myös kotimarkkinoillaan hyvin menestyville yrityksille. Joskus päätös kansainvälistymiseen ei johdu kummastakaan edellä mainitusta tekijästä vaan perustuu puhtaasti ulkoa tulleeseen impulssiin, kuten ulkomailta tulleeseen tilaukseen, kyselyyn tai yhteyksiin. Luonnollisena motiivina voi olla myynnin vaikeutuminen kotimaassa, markkinoiden täyttyminen, kasvun hidastuminen tai vastaavasti ulkomaisten uusien markkinoiden avautuminen tai syntyminen. Nämä motiivit luokitellaan usein passiivisiksi ja aktiivisiksi tai defensiivisiksi ja aggressiivisiksi motiiveiksi. (Äijö 2008, 38.)

2000-luvulla tehtyjen kyselytutkimusten perusteella voidaan todeta, että neljä keskeistä syytä kansainvälistymiseen ovat olleet asiakkaan kansainvälistyminen, yrityksen osaamisen sekä johdon halu kansainvälistyä, työntekijöinä vähäinen kasvu ja kova kilpailu sekä vetotekijöinä kansainvälisten markkinoiden kysyntä, koko sekä kasvu. Vastauksissa myös korostettiin erilaisia erinomaisuustekijöitä, kuten tuotteen tai palvelun ainutlaatuisuus, henkilöstön osaaminen tai kohdemarkkinoiden tuntemus. (Äijö 2008, 38–39.)

Ennen kansainvälistymisen käynnistämistä yrityksen tulee selvittää yritys- ja markkina-kohtaiset edellytykset kansainvälistymiselle yritysanalyysillä ja markkinakohtaisella analyysillä eli kartoitetaan sisäiset ja ulkoiset edellytykset. Yrityskohtaisten edellytysten kartoittaminen muodostuu useasta eri osa-alueesta. Yrityksen liikeidea tulee tuntea hyvin, sillä sen soveltuvuutta kansainvälistymiseen täytyy tutkia ja ylivoimainen osaaminen määritellä. Johtamisen edellytyksiä ovat muun muassa kansainvälinen ja strateginen ajattelutapa, asiakaslähtöisyys, liiketaloudellinen sekä kansainvälinen osaaminen, riskinotto kyky, verkostojen ja kontaktien hyödyntäminen sekä kehittynyt tiedonhallinta. Yrityksen kuuluu tuntea asiakkaansa ja markkinat. Asiakassegmentit ja tuotanto sisältäen valmistusmäärät, alihankkijasuhteet, ostotoiminta on oltava selkeästi määritel-

ty. Yrityksen tuotteiden tulee olla korkealaatuisia sekä vientikelpoisia ja niitä on oltava riittävä määrä, aivan kuten resurss ejakin. Ei riitä, että tuote on korkealaatuinen, vaan sen toiminnasta tulee käytännössä olla näyttöä, toimiva ylläpito, suosituksia sekä toimiva käyttäjätuki. Tämän lisäksi tarvitaan myös henkilöstöedellytyksiä sekä taloudellisia voimavaroja onnistuneen kansainvälistymisen aikaansaamiseksi. (Vahvaselkä 2009, 63–64.)

### **3.3.2 Kansainvälistymisen strategiset tavoitteet**

Päämäärällä tarkoitetaan usein yleisempää sekä laajempaa käsitettä kuin tavoitteella. Päämäärä määriteltiin ennen useasti tilaksi, jonka yritys halusi saavuttaa ja se oli näin ollen myös konkreettisempi, lyhytaikaisempi ja helpommin mitattavissa oleva, kuin tavoite. Olennaisinta on kuitenkin se, miten yrityksen toiminnan saavutukset määritellään ja mitataan niin pitkällä tähtäimellä kuin konkreettisella lyhyellä aikavälillä. Tämän vuoksi päämäärien ja tavoitteiden erottelusta on luovuttu ja suurin osa yrityksestä määrittelee ainoastaan tavoitteet. (Äijö 2001, 71; Äijö 2008, 148.)

Menestystä mittaavia mittareita on useita erilaisia, sillä eri yritysten tilanteet ja tavoitteet eivät ole identtisiä. Päämittareina voidaan kuitenkin hyödyntää kannattavuutta, kasvua, tulosta tai markkinaosuutta. Yrityksen kannalta parasta olisi, mikäli käytettäviä mittareita olisi useita ja niitä käytettäisiin monipuolisesti. Käytännössä eri mittarit pitää tasapainottaa ja suhteuttaa toisiinsa, sillä yksi luku mittaa tavallisesti vain yhtä asiaa kerrallaan. Esimerkiksi kasvua ja tulosta ei voi maksimoida lyhyellä aikavälillä samanaikaisesti, vaan on löydettävä balanssi niiden välille. (Äijö 2008, 149.)

Yritykset määrittelevät kvantitatiivisia eli rahallisia tai muuten luvuilla määriteltyjä mittareita menestykselle ja sen lisäksi kvalitatiivisia eli laadullisesti määriteltyjä mittareita. Yritykset saattavat joskus määritellä näiden lisäksi myös toiminnallisia tavoitteita. Tyypillisiä kvantitatiivisia mittareita kuvaa myynnin volyymi ja sen kasvu, liikevaihto sekä sen kasvu, markkinaosuus ja sen kehitys, tuottavuus ja kustannustehokkuus, liikevoitto tai tulos ja sen kehitys, kassavirta, taloudellinen lisäarvo, investointien takaisinmaksu sekä pääomatuotto. Kvalitatiivisia mittareita tyypillisesti taas ovat: asiakkaiden asenteet, uskollisuus sekä tyytyväisyys, tunnettuus ja imago, työntekijöiden tyytyväisyys, motivaatio, pysyvyys ja tehokkuus, johdon ja omistajien asenteet sekä tyytyväisyys, yrityksen kehitys muun muassa innovatiivisuus. Toiminnallisten tavoitteiden määrittäminen on huomattavasti harvinaisempaa kuin edellä mainittujen tavoitteiden määrittäminen. Toiminnallisten tavoitteiden määrittäminen ei varsinaisesti kerro menestyses-

tä, vaan ennemminkin jonkin uuden strategisen toimenpiteen onnistumisesta tai läpiviemisestä. Tällaisia toiminnallisia tavoitteita voivat olla esimerkiksi tuoteinnovaatio ja sen lanseeraaminen tai uuden tuotesukupolven kehittäminen, jonkin uuden kohdemaan valtaaminen, kansainvälisten agentti- tai huoltoverkoston luominen tai jonkin uudistusprosessin läpivieminen. Mikäli yrityksellä on laajasti kansainvälistä toimintaa tai useita eri toimintayksiköitä, tulisi kullekin toiminta-alueelle määritellä omat osatavoitteet, sillä selkeät tavoitteet edistävät strategian toteuttamista ja seurantaan. (Äijö 2008, 149–150.)

### **3.4 Kohdemarkkinat**

Yritysten kansainvälistyminen ja vienti tapahtuvat maantieteellisesti hyvin eri alueilla. Markkinoiden valitseminen ja kohdemaissa eteneminen ovat toimiala- ja tuotekohtaisia. Kohdemaiden erilaisuuden vuoksi vaaditaan erilaisia toimintatapoja. Kansainvälistyminen voi edetä vaiheittain alkaen lähialueelta ja siirtyen kaukaisemmille alueille tai edetä markkinoiden kypsymisen tahdissa, jolloin riskit saadaan minimoitua etenemisen ollessa luonnollista. Tutkimukset ovat osoittaneet, että kansainvälistyminen aloitetaan usein lähellä sijaitsevilta kohdemarkkinoilta, josta siirrytään kauemmas, mikäli lähialueilla on onnistuttu. (Vahvaselkä 2009, 111.)

Suunniteltaessa kansainvälistymistä ja valittaessa kohdemarkkinoita on selvitettävä kohdemarkkinoilla olevat esteet, jotka voivat vaikeuttaa kansainvälistymistä ja pääsyä markkinoille. Tämän lisäksi tulee selvittää kohdemarkkinoiden kehitystrendit, koko, kilpailutilanne sekä koostumus. Kokonaismarkkinoista rajataan tähdenneetyt markkinat ja sen kokonaiskysyntä, joka koskee tuotteita, joita yritys tarjoaa. Yritys arvioi myyntipotentiaalinsa kohdemarkkinoilla eli sen kuinka suuri osa kokonaismarkkinoista on saavutettavissa. Markkinoista tehdään myös erinäisiä analyysejä, kuten toimintaympäristöanalyysit, jotka kartoittavat ja antavat yritykselle tarpeellisen pohjatiedon kansainvälistymishankkeen käynnistyspäättöksentekoon, toteutusvaiheen peruslinjojen määrittämiseen sekä strategian laatimiseen. Usein käytetään SWOT – menetelmää. Johtopäätökset yrityksen kansainvälistymisedellytyksistä kyseisillä kohdemarkkinoilla laaditaan kartoituksessa saadun tiedon perusteella ja valitaan kohdemaat. (Vahvaselkä 2009, 111; 116.)

Vetotekijöistä ja kansainvälistymisedellytyksistä huolimatta brändit eivät pysty aina kansainvälistymään useille eri uusille kohdemarkkinoille, vaan joutuvat esimerkiksi valitsemaan useampien kohdemarkkinoiden väliltä. (Holtari 2010).

## 4 Lanseeraus

Hyvä tuote tai palvelu ei yksistään riitä menestykseen, vaikka siitä olisi viestitty onnistuneesti. Jokaisen lanseerausprosessin palasen tulee toimia samanaikaisesti ja saumattomasti muiden palasten kanssa. Vanha sanonta pätee hyvin lanseerauksessa ”Kokonaisuus on yhtä hyvä kuin sen heikoin lenkki”, millä tarkoitetaan sitä, että jokainen lanseerausprosessin osa on yhtä merkittävä. (Rope 1999, 14.)

Tässä luvussa käsitellään lanseeraamisen keskeisiä käsitteitä, lanseerauksen merkitystä tuotaessa tuotetta tai palvelua uusille markkinoille sekä sen seurantaan ja toteutukseen liittyviä seikkoja.

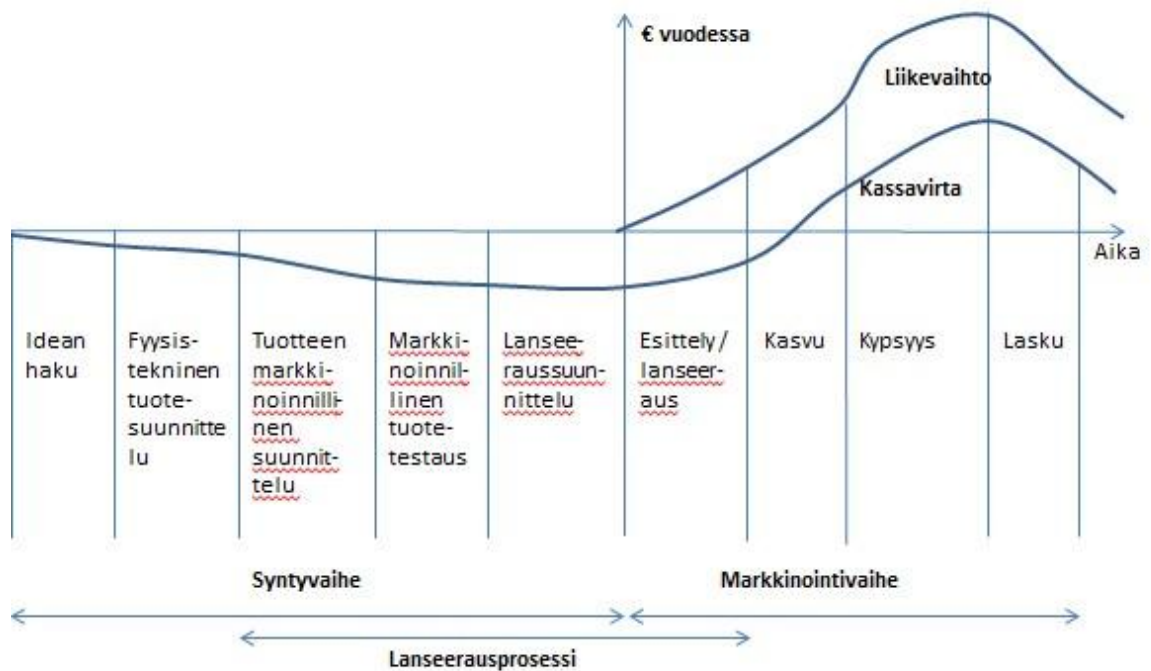
### 4.1 Lanseeraus

Lanseeraamisella tarkoitetaan markkinoitavan hyödykkeen eli palvelun tai tuotteen tuontia markkinoille. Termin lanseeraus voi korvata myös sanalla kaupallistaminen, jonka taustalla on idea siitä, että tavoitteena on luoda tuotteelle tai palvelulle kaupallinen menestys lanseerauksen avulla. (Rope 1999, 16.) Ilman jatkuvia uudislanseerauksia, joilla jatketaan markkinoilla olevien tuotteiden elinkaaria tai täysin uuden tuotteen lanseeraamista yrityksen kilpailukyky heikkenee, jonka seurauksena sen edellytykset pysyä markkinoilla heikkenevät tai lopahtavat (Rope, 2000, 501).

Lanseeraus on tuotekehityksen jälkeinen päätös- ja toimintaprosessi, jossa uuden palvelun tai tuotteen markkinoille tulo suunnitellaan ja toteutetaan, jonka jälkeen sitä seurataan onnistumisen varmentamiseksi. Sen vuoksi lanseerausta tuleekin käsittää laajana kokonaisuutena, eikä ainoastaan tuotekehitysprosessin kampanjaluonteiseksi jatkeeksi, jolla pyritään valitsemaan asiakassegmentti, aikataulu, markkinointistrategian valinta sekä lanseerauksen toteutus. (Rope 1999, 16–17.)

Lanseeraussuunnittelu on pitkäjänteistä, tavoitteellista sekä määrätietoista työtä. Se vaatii myös laajaa osaamista mediaratkaisujen suunnittelusta sekä kykyä ennakoida tulevia trendejä sekä muutoksia arvoissa, jotka vaikuttavat kuluttajan ostopäätökseen. (Raatikainen 2008, 198.) Näin ollen menestyvän yrityksen merkittävimpiä kykyjä on taito analysoida ulkoiset ympäristö-, kilpailu- ja markkinatekijät sekä kohdentaa yrityksen resurssit niihin tuote-, palvelu- tai markkina-alueisiin, joilla sillä on mahdollista tuottaa hyödykkeitä markkinoiden tarpeisiin kilpailijoista erottuvalla tavalla. Uusien palve-

luiden ja tuotteiden kehittäminen ja lanseeraaminen ovat tulleet yhä ratkaisevammaksi yrityksen tai brändin menestystekijöiksi. (Rope 1999, 17.)



Kuvio 3. Lanseerauksen sijoittaminen tuotteen elinkaarimalliin (Rope 1999,19)

Lanseerausta voidaan tarkastella sijoittamalla tuote elinkaarimalliin, niin kuin yllä oleva Kuvio 3. havainnollistaa. Tämä kuvio tosin esittää myös tuotteen kehitysvaiheet, ennen itse esittely- eli lanseerausvaihetta. Lanseerausprosessi alkaa, kun yrityksellä on jo olemassa oleva markkinakelpoinen tuote. Kuvion alkuvaihe on helposti hahmotettavissa yrityksen toimintaprosessista, joka on varsin tekninen ja usein miten erityisesti tuotekehittely-yksikön tekemä. (Rope 1999, 18–19.)

Lanseerausvaiheesta tuleekin laatia oma suunnitelma, jossa on eritelty sille konkreettiset tavoitteet. Lanseerausprosessiin käytettävä aika sekä ajankohta määritellään lanseeraus suunnitelmassa sisältäen esittelyajanjakson sekä sitä edeltävät valmistelutoimenpiteet. Lanseerausvaiheen ajallinen pituus vaihtelee merkittävästi, jopa muutamista kuukausista muutamiin vuosiin, toimialasta, tuotteen luonteesta ja uutuusasteesta, markkinatilanteesta, yrityksen resursseista, asiakaskohderyhmästä sekä lanseerausstrategiasta riippuen. Päämääränä on kuitenkin toteuttaa lanseeraaminen mahdollisimman joutuisassa rytmissä. (Rope 1999, 19–20.)

Tuotteiden fyysiset sekä markkinoinnilliset elinkaaret ovat lyhentyneet huomattavasti, jonka seurauksena tuotteen tuominen markkinoille onnistuneesti muuttuu yhä tärkeämmäksi. Tämän vuoksi onkin ennustettavissa, että jatkossa lanseeraustoimet tulevat viemään yhä mittavamman osan yrityksen markkinointibudjetista. (Rope 1999, 20.)

Palaten yllä olevaan kuvioon 3. yritys saa katetta tuotteelleen vasta sen elinkaaren kasvuvaiheessa, joka seuraa lanseerausvaihetta. Tuotteen lanseerausvaiheen onnistumista kuvaavana ensisijaisena mittarina ei voida näin ollen pitää ainoastaan kumulatiivista voittoa, sillä vasta tuotteen elinkaaren myöhäisemmässä vaiheessa sitä voidaan odottaa. Merkittävämpiä ja todenmukaisempia mittareita lanseerauksen onnistumiseen ovatkin tunnettavuuden saavuttaminen kohderyhmässä, tuotteen kokeilijoiden määrä, kokeilijoiden tyytyväisyys sekä heidän uusintaostonsa, onnistuneet referenssit jatkomarkkinoille, tavoitemielikuvan realistisuus ja sen läpisaaminen, saavutettu markkina-asema, myyntivolyymi sekä jakeluportaissa saavutettu suosio. Näiden tavoitealueiden toteutuminen onnistuneesti antaa kumulatiivisen nettovoiton saavuttamiseen mahdollisuuden lanseerausvaiheen jälkeen. (Rope 1999, 20–21.)

## **4.2 Lanseerausprosessi**

Lanseerauksen lähtökohtien määrittely sisältää seuraavat tekijät: prosessin aikataulu sekä budjetointi ja lähtökohta-analyysit (Rope 1999, 34). Lisäksi lanseerauksen lähtökohtina voidaan pitää lanseerauksen perus- sekä strategisia ratkaisuja, mutta aiheiden laajuuden vuoksi ne käsitellään omissa kappaleissaan 3.3 sekä 3.4.

### **4.2.1 Lähtökohta-analyysit**

Lähtökohta-analyyseilla on lanseerausprosessissa merkittävä rooli, sillä niiden tehtävänä on tuottaa yritykselle informaatiota, jota käytetään jokaisessa lanseerausvaiheessa. Lähtökohta-analyysissa tietoa on hankittava perusteellisesti kohdemarkkinoista, kilpailijoista, omasta yrityksestä sekä ympäristöstä. Tuotteen julkistamisvaihe sekä markkinoinnin kilpailukeinoratkaisuiden ideointi vaatii strategista päätösvaihetta yksityiskohtaisempaa tietoa liittyen lanseerauksen toteuttamiseen. Tämän vuoksi analysointi tulee suorittaa analyysitasoina, jotka tuottavat tarvittavan informaation lanseerauksen jokaisen etenemisvaiheen tarpeeseen. (Rope 1999, 38–39.)

Kaikkien neljän osa-alueen tulee olla kytköksissä toisiinsa ja niitä tulee tarkastella kokonaisuutena saadakseen analyyseista maksimaalisen hyödyn. Luvuissa 2.4.2 sekä 2.4.3 käytiin läpi omabrändi- sekä kilpailija-analyysiä, joten tässä kappaleessa keskitytään ainoastaan markkina- sekä ympäristöanalyyseihin. Oman organisaation analyysi sekä kilpailija-analyysissä tarkastellaan lanseerauksen osalta hieman eri näkökantoja, mutta perusta on kuitenkin sama.

Markkina-analyysin tavoitteena on selvittää yrityksen uuden tuotteen tai palvelun potentiaaliset markkinat sekä sen näkymiä tulevaisuudessa. Tämä edellyttää, että analysoidaan tuotteen kokonais- ja osamarkkinoita sekä tutkitaan potentiaalisia asiakaskohderyhmiä. (Rope 1999, 39.)

Markkinoiden koko määräytyy sen mukaan, minkä kokoinen on yrityksen kohdealueen potentiaalisten asiakkaiden lukumäärä sekä siitä, mikä on heidän keskiostonsa. Jos lanseerattava tuote on uusi, mutta sillä on jo markkinoilla kilpailijoita, tulee yrityksen selvittää, miten laajasti kilpailevan tuotteen käyttö on levinnyt. Markkinoiden kylläisyysaste liittyy vahvasti liiketoiminta-alueen elinkaareen. Kylläisyysaste sekä asiakaskohderyhmien tutkiminen luovat yhdessä kuvan siitä, missä kehitysvaiheessa kysyntä liiketoiminta-alueella yrityksen markkinoille tulon vaiheessa on. Tällä pystytään arvioimaan liiketoiminta-alueen koko kokonaisvolyymi nykyhetkessä sekä pidemmällä aikavälillä. (Rope 1999, 40.)

Markkinoiden rakenteesta on selvitettävä arvioitujen markkinoiden maantieteellinen sijainti niin, että tutkitaan keskittyvätkö lanseerattavan tuotteen markkinat jollekin tietylle maantieteelliselle alueelle ja miten alueet jakautuvat. Markkinoiden rakenteen selvitystä sekä asiakaskohderyhmien kuvaamista ohjaa alueellinen määrittely, joka luo niille loogiset rajat. (Rope 1999, 40.)

Sen jälkeen, kun alueet on määritelty, on tutkittava minkälaisista asiakaskohderyhmistä markkinat muodostuvat. Business to business – markkinoilla kriteerejä ovat yrityksen toimiala, yrityksen teknologian taso tai modernius sekä yrityksen koko. Yksi tärkeimmistä tekijöistä on kuitenkin asiakasyritysten ostoprosessin rakenne, se tulee ottaa huomioon suunniteltaessa markkinatoimenpiteitä sekä kohdistamista. Kuluttajamarkkinoilla markkinoiden rakenteesta tulee selvittää muun muassa ostorakenne perhepäätoksessa, ikäryhmät, sukupuoli, koulutustaso sekä ammattiryhmät, tuloluokat, elämäntyyli ja perheen elämäntilanne. Nämä kohdat antavat tärkeää perustietoa siitä, minkälaisista potentiaalisista asiakkaista markkinat muodostuvat. Samalla on mahdollista

tutkia myös sitä, miten yrityksen jakelujärjestelmät soveltuvat uuden tuotteen markkinoille vientiin tällä hetkellä ja mitä kehitystarpeita niihin kohdistuu. (Rope 1999, 40–41.)

Jakeluteiden analysointiin liittyy vahvasti ostokäyttäytymisen tunteminen. Se antaa myös tietoa myöhemmän vaiheen markkinointistrategioiden laatimiseen. Ostokäyttäytymisestä selvitetään muun muassa kuka tai ketkä osallistuvat ostoprosessiin ja minkälaisessa roolissa he ovat, minkälaisia ostotapoja ostajilla on tämän tyyppisissä tuotteissa, mitkä ovat tämän tyyppisten tuotteiden käyttötavat ja millaisia kausivaihteluita on ostamisessa sekä käyttämisessä. (Rope 1999, 41.)

Tarpeeksi laajan markkina-analyysin laatiminen vaatii lähestulkoon aina erillisselvityksiä. Useilla toimialoilla sekä useista eri tuotetyypeistä on toisaalta jo runsaasti saatavilla valmiiksi tilastotyyppistä perusaineistoa, minkä perusteella tuotteen markkinoinnista voidaan tehdä suuntaa antavia johtopäätöksiä ja ennusteita. (Rope 1999, 42.)

Lanseerauksen pohjaksi on aina hankittava tietoa siitä ympäristöstä, jossa se toimii. Ympäristöanalyysien tärkeyttä vähätellään sillä perusteella, että joidenkin asioiden ennustettavuus on hyvin haastavaa ja yrityksestä riippumatonta. (Rope 1999, 44–45.) Ympäristöanalyysin kannalta keskeisiä tutkimuskohteita ovat tapakulttuuri, teknologian kehitys, työvoiman saatavuus, kansainvälistyminen, palkkakustannukset, innovaatiot ja keksinnöt, korkotaso, investointihalukkuus, toimialan muutokset ja poliittiset sekä taloudelliset muutokset (Raatikainen 2008, 202).

#### **4.2.2 Lanseerauksen strategiset päämäärät**

Lanseerausta tukevat yrityksen asettamat strategiset päämäärät, jotka ohjaavat lanseerauksessa tehtäviä valintoja. Tällaisia ovat muun muassa uusien markkinaosuuksien vahvistaminen ja säilyttäminen, innovaatiojohtajuuden hankkiminen tai ylläpitäminen ja kilpailijoiden pois pitäminen omalta markkinasegmentiltä. (Raatikainen 2008, 204; Rope 1999, 52.)

Lanseerauksessa markkinaosuuksien säilyttäminen motivoi erityisesti, kun yrityksellä on vanha tuote, joka lähestyy elinkaarensa laskuvaihetta tai on jo laskuvaiheessa. Vanhaa tuotetta voidaan myös uudistaa, mikä on nykypäivänä yleistä, koska tuotebrändit ovat jo löytäneet paikkansa, mutta kaipaavat uudistusta asiakkaiden kehityksestä tarpeista johtuen. (Raatikainen 2008, 204.)



Markkinaosuuksien vahvistaminen tarkoittaa sitä, että vanha tuote korvataan uudella tuotteella, vanha tuote uudistetaan tai kehitetään rinnakkaistuote. Tällöin markkinoille voidaan tuoda uusi tuote, joka tuodaan joko vanhan tuotteen rinnalle tai korvaamaan se. Yleensä brändintuoteperhettä halutaan kasvattaa, minkä vuoksi vanhoista tuotteista tehdään uudempia malleja vanhojen mallien rinnalle. (Raatikainen 2008, 204.)

Innovaatiojohtajan edellytetään tuovan säännöllisin väliajoin markkinoille tuoteuudistuksia tai uusia tuotteita. Kilpailijoiden pitäminen loitolla on mahdollista, mikäli yritys on tuonut tuotteensa ensimmäisenä markkinoille hyödyntäen hintaetua, joka syntyy tuotannon kustannuseduista. (Raatikainen 2008, 204.)

#### **4.2.3 Lanseerauksen markkinoinnilliset perusratkaisut**

Markkinoinnillisia perusratkaisuja ovat liikeidean mukaisen toimintamallin huomioiminen ja kilpailutekijöiden hyödyntäminen. Näin rakennetaan markkinointimix eli markkinoinnin kilpailukeinoja mukaileva toimintaohjelma, joka nojautuu yrityksen strategiapäätöksiin. Kilpailukeinoratkaisuja ovat tuotteen osalta hinta, tuote, jakelu ja saatavuus sekä markkinointiviestintä. Palvelutuotteen kilpailukeinoja tarkkailtaessa on huomioitava myös asiakkuudet, palveluprosessi sekä yritysympäristö, sillä nämä elementit korostavat palvelutuotteen ominaisuuksia. (Raatikainen 2008, 204–205.)

#### **4.2.4 Lanseerauksen aikataulutus**

Heti lanseerausprosessin alkumetreillä on tehtävä päätös siitä ajasta, joka käytetään kunkin lanseerausprosessin vaiheen suorittamiseen. Osa prosessin vaiheista voidaan tehdä samanaikaisesti. Lanseerausprosessin pituus riippuu käytännössä siitä, millainen suunnittelujärjestelmä yrityksellä on käytössä ja siitä, paljonko kokemusta on kertynyt aikaisempien tuotteiden lanseerauksista. (Rope 1999, 35–36.)

Yritykset, jotka tuottavat jatkuvasti uudisteita, saattavat kehittää lanseerauskonseptin, sillä lanseeraus noudattaa aina samoja perusvaiheita. Tällöin lanseeraus toteutetaan aina saman prosessin mukaisesti, jolloin prosessi on nopeampi ja tuloksellisempi, sillä kaikki lanseerausvaiheet on tarkoin harkittu sekä toteutettu laadukkaasti. Nopeus ei kuitenkaan ole lanseerauksessa välttämättä etu, sillä liikaa kiirehdyttäessä syntyy riski sille, että jokin prosessin vaihe jää vain hyvin pintapuoliseksi tai se saatetaan ohittaa kokonaan. Toisaalta, mikäli lanseerauksen aika venyy liian pitkäksi, saattaa tuote jäädä kilpailijoiden varjoon jo alkumetreillä. Näin harvemmin kuitenkaan käy, sillä optimaali-

nen markkinoille tulohetki asettaa usein markkinatoimenpiteille aikapaineen. Aikatauluttaminen on kuitenkin prosessia edistävä, ei rajaava tekijä. (Rope 1999, 36.)

#### **4.2.5 Lanseerauksen budjetointi**

Jo lanseerausprosessin ensi metreillä tulee laatia alustava budjetti, jonka tarkoituksena on selvittää lanseerauksen eri vaiheiden kustannukset sekä yrityksen toiminnan peruskustannukset lanseerauksen budjetoinnin kannalta. Budjetti tulisi tehdä mahdollisimman tarkasti lanseerausprosessiin sisältyvien eri vaiheiden tarkkuudella. Suunnittelu- ja toimenpidekustannukset sekä henkilöstökustannukset, jotka syntyvät yrityksen henkilöstön osallistumisesta lanseeraukseen, tulisi sisällyttää lanseerausbudjettiin. Budjetin tavoitteena on toimia työkaluna lanseerausprosessin pääomatarpeen määrittelyyn, joten se on myös keskeinen kustannusperusta tuotteen tuottavuuden arvioinnissa. Lanseeraussuunnittelun budjetoinnilla halutaan varmistaa se, että yritys huomioi lanseerauksesta syntyvät vaikutukset rahoitusbudjetissaan, jotta edellytykset lanseeraukselle ovat olemassa rahoituksen kannalta. Ongelmaksi voi kuitenkin muodostua se, että tarkat kustannukset voidaan budjetoida vasta lopullisen toteutussuunnittelun yhteydessä. Mikäli yrityksellä on jo olemassa oleva pohja tai tietty lanseerauskonsepti sekä kokemusta tuotteiden tai palveluiden lanseeraamisesta, voidaan jo heti lanseerausprosessin alkuvaiheessa tehdä tarkka kustannusarvio peilaten vanhoihin kokemuksiin. (Rope 1999, 36–37.)

#### **4.2.6 Lanseeraussuunnitelma**

Lanseeraussuunnitelman tulisi aina olla kirjallinen, ja laatimisen yhteydessä jaetaan henkilöille vastuut lanseerauksen toteuttamisesta sekä seurannasta. Kirjallisessa suunnitelmassa tulisi olla määriteltynä seuraavat tavoitteet, jotka näkyvät alla olevasta kuviosta. Kuvion 4. AIDA-malli muodostuu sanoista A=attention eli herätä huomio, I=interest eli herätä mielenkiinto, D=desire eli herätä ostohalu sekä A=action eli saa asiakas ostamaan. (Raatikainen 2008, 206.)

Imagotavoitteet	Tunnettuus-tavoitteet	Taloudelliset ta-voitteet	Markkinointi-viestitavoitteet
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Edullisuus</li> <li>• Laatu</li> <li>• Teknisyys</li> <li>• Helppo-käyttöi-syys</li> <li>• Nuorek-kuus</li> <li>• Kansain-välisyys</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tehokas mainonta</li> <li>• Hyvin suunnitel-tu markki-nointi-viestinnän käyttö, apuväli-neenä AI-DA-malli</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kannatta-vuus</li> <li>• Myyntika-te-tavoite</li> <li>• Käyttökate-tavoite</li> <li>• Myyntita-voite</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sisäinen viestintä</li> <li>• Ulkoinen viestintä</li> </ul>

Kuvio 4. Lanseeraussuunnitelmassa huomioitavat tavoitteet (Raatikainen 2008, 206–207)

#### 4.2.7 Lanseerauksen toteutus ja seuranta

Lanseerauksen toteutus on pääosin markkinointiviestinnän toteuttamista (Raahikainen 2008, 206). Markkinointiviestinnän merkityksestä lanseerauksen toteutuksessa Raahikainen ja Rope (1999, 144–145) ovat samaa mieltä. Tärkeää lanseerauksen onnistumisen kannalta on että lanseeraustyö sisältää sisäiset ja ulkoiset lanseeraustoimenpiteet. Lanseerauksen sisäisen markkinoinnin tavoitteena on muun muassa taata henkilöstön tietoisuus sekä osaaminen lanseerattavasta palvelusta tai tuotteesta, saada henkilöt jotka osallistuvat lanseeraukseen sitoutumaan väli- ja päätavoitteisiin, informoida henkilöstöä ulkoisista lanseeraustoimenpiteistä ja kytkeä henkilöstön tehtävät niihin sekä motivoida, innostaa, luoda hyvää yhteishenkeä ja uskoa lanseerauksen onnistumiseksi. Keinot toteuttaa sisäinen markkinointi ovat: sisäinen tiedotustoiminta, kannustusjärjestelmä ja yhteishengen luomisjärjestelmä. Sisäinen markkinointi toimii ulkoisen markkinoinnin perustana, sillä organisaation usko tuotteen tai palvelun menestykseen toimii ulkoisten toimenpiteiden onnistumisen edellytyksenä.

Ulkoinen markkinoinnin tavoitteena on tuoda uusi tuote tai palvelu kohdeasiakkaiden tietoisuuteen, jonka vuoksi jokaiselle viestintäkeinolle on tärkeää määrittää oma tehtävä tehokkuuden lisäämiseksi. Viestintäprosessista on hyvä tehdä selkeä runko sekä aikataulu, miten edetään ja mitä kyseisellä prosessin vaiheella tavoitellaan. Rope ko-

rosta, että mainonnan tehtävänä ei ole myydä vaan nimenomaan herättää kuluttajien mielenkiinto. (Rope 1999, 146–149.)

Holiday kertoo Koskisen (2014) artikkelin haastattelussa nykyaikaisemman markkinointitavan kuin Rope. Holidayn mukaan kasvua sekä näkyvyyttä saadaan hyvin pienellä tai nollabudjetilla hyödyntäen growth hacking eli kasvuhakkerointia keinona. Tällöin unohdetaan perinteiset markkinointiviestinnän menetelmät kuten puhelinmyynti sekä suoramarkkinointi kirjeiden lähettäminen ja siirrytään digitaaliseen markkinointiin, jossa tavoitetaan suurempi joukko. Tuotteen tai palvelun kehittämistä ei tule jättää ainoastaan tuotekehittäjille. Markkinoijien tai kasvuhakkereiden tehtävänä on toimia tulkkeina kuluttajien, kehittäjien, mielipidevaikuttajien ja median välillä sekä osallistua tuotteen tai palvelun optimointiin. Markkinoinnissa ja sen mukana markkinointiviestinnässä on ollut aina kyse siitä, keitä ovat asiakkaat ja mistä heidät tavoittaa. Kasvuhakkerit sen sijaan keskittyvät tieteellisemmin menetelmin siihen, missä kanavassa ja kenelle tuotetta markkinoidaan.

Lanseeraussuunnitelman toimivuus pyritään varmistamaan lanseeraus seurannassa mahdollisimman hyvin. Tärkein tekijä lanseeraussuunnitelmassa on lanseeraustulosten jatkuva kehittyminen jakelun, myyntivolyymien, markkinaosuuden, kiinnostuksen herättämisen, tunnettavuuden ja imagon sekä nettotuloksen suhteen. Seurannan ollessa mahdollisimman tarkkaa, pystytään mahdollisiin lanseeraustoteutuksen oikaisutoimenpiteisiin ryhtymään mahdollisimman aikaisessa vaiheessa, mikäli tilanne sitä vaatii. Tämän kaltainen tilanne voi olla esimerkiksi yllättävä ja voimakas hintakilpailu, johon yrityksen tulee vastata. Seurannan aikana tulee tarkastella erityisesti ennustettua taloudellista kehitystä, mutta myös kumulatiivisen kassavirran kehitystä. Seuranta on tärkeää heti lanseerauksen alusta lähtien, sillä mikäli tavoitteita ei saavuteta tarpeeksi, voi tilanteen korjaaminen myöhemmässä vaiheessa olla vaikeaa. (Rope 1999, 148–149.)

### **4.3 Brändin merkitys lanseerauksen onnistumisessa**

Brändääminen on yksi onnistuneen lanseeraamisen kulmakivistä. Onnistunut brändiratkaisu on merkittävä sen vuoksi, että tuotteen tai palvelun ensiosto on aina lähtökohdaisesti imagopohjainen. Brändiratkaisulla tarkoitetaan sekä tuotteen tai palvelun nimeämistä että nimen visualisointia. Yrityksen laajentaessa toimintaansa uusille markkinoille törmää kohdeasiakas ensimmäisenä tuotteen visuaaliseen ilmeeseen sekä nimeen. Mikäli tämän kohdalla brändäyksessä on epäonnistuttu, on tuotteen tai palvelun

markkinoille tuominen tuloksellisesti huomattavasti haastavampaa ja vaatii yritysviestinnältä paljon. (Rope 1999, 82;86.)

Brändinimiratkaisuun liittyy merkittävästi tuotteen positiointi ja brändinimiratkaisuilla jokin tuote tai palvelu voidaan positioida kansainväliseksi. Yleisimpiä positiointiratkaisuja kansainvälisen tai kotimaisen tuotteen lisäksi ovat ympäristöystävällisyys, hintataso tai hienostuneisuus tai arkisuus. Edellä mainitut positiointiratkaisut eivät kuitenkaan kuvaa kaikkia niitä ominaisuuksikriteerejä, joita yritys voi käyttää tehdessään tuotteen tai palvelun positiointia viedessään sitä uusille markkinoille. (Rope 1999, 82–83.)

#### **4.4 Kansainvälinen lanseeraaminen**

Kansainvälisissä lanseerauksissa ja mainonnan suunnittelussa tulee huomioida ympäristötekijöiden, uskonnon, kulttuurin, lainsäädännön ja tapojen vaikutus lanseeraukseen sekä sen myötä mainontaan. Joillakin markkinoilla tuote, palvelu sekä mainonta voivat pysyä samoina kuin muilla markkinoilla. Toisinaan tuotetta tai markkinoille tuloa täytyy muokata kyseisille kohdemarkkinoille sopivammaksi. Joissakin tapauksissa uusille kohdemarkkinoille voidaan lanseerata tuote tai palvelu, joka sopii paremmin kyseisille markkinoille kuin kotimarkkinoille. (Vahvaselkä 2009, 238–239.)

Uusille kohdemarkkinoille lanseerattaessa määritellään ensin mainonnan tehtävät ja tarpeet, jonka jälkeen kartoitetaan kohdemarkkinat ja kohderyhmät. Tämän jälkeen mietitään, mitä erityispiirteitä tuotteesta tai palvelusta halutaan tuoda esille, ovatko ne identtiset kuin kotimarkkinoilla vai erilaiset. Kilpailuedut voivat vaihdella eri markkinoiden välillä, joten on syytä pohtia, mitkä ne ovat niillä markkinoilla joille ollaan lanseeraamassa. Seuraavaksi selvitetään, miten kyseisillä markkinoilla tavoitetaan kohderyhmät ja mitä kanavia tullaan käyttämään. Tässä tulee huomioida rajoittavat lainsäädännöt, uskonto, kulttuuri, tavat ja medioiden saatavuus. Lanseerauksen onnistumiseksi on hyvä käyttää paikallisia mainos- ja mediatoimistoja, jolloin paikallisten olojen tai kulttuurin ymmärtämättömyydet ja niiden aiheuttamat väärät mainonta- ja mediavallinnat voidaan ennalta ehkäistä. (Vahvaselkä 2009, 239.)

Standardoitu mainonta tarkoittaa sitä, että mainonta toteutetaan joka kohdemarkkinoilla samalla tavalla. Joskus taas yritykset eivät kykene käyttämään samaa mainontaa kaikilla markkinoilla, jolloin mainonta sopeutetaan, jolloin jokaisille kohdemarkkinoille laaditaan oma yksilöllinen mainonta. (Vahvaselkä 2009, 240.)

## 5 Tutkimus

Tässä pääluvussa syvennyttään siihen, miten tutkimus opinnäytetyötä varten suunniteltiin ja toteutettiin. Sen lisäksi perehdytään aineiston analysointiin, siitä tehtyihin johtopäätöksiin ja lopuksi jatkotutkimusehdotelmiin.

### 5.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus toteutetaan teemahaastatteluna, jossa aineiston keruu tapahtuu yksilöhaastatteluilla. Teemahaastattelun haastattelutilanteessa läpikäytävät teemat ovat ennalta mietittyjä ja tarkasti määriteltyjä. Joissakin tapauksissa ei ole merkityksellistä, missä käsittelyjärjestyksessä teemoista keskustellaan. Tutkimusongelma saattaa kuitenkin joissakin tapauksissa vaatia sen, että asiat tulee käsitellä etukäteen määritellyssä järjestyksessä. (Tilastokeskus.) Tässä tutkimuksessa asioiden käsittelyjärjestyksellä ei ole kovin suurta merkitystä. Kahden tutkimuskysymyksen ollessa strategisia ja yhden operatiivinen, tutkimuskysymykset on asetettu sellaiseen järjestykseen, että ensiksi tulevat strategiset ja teoreettisemmat kysymykset, joiden jälkeen viimeisenä tulee operatiivinen kysymys, joka tuo käsiteltävät teemat käytännön tasolle.

Teemahaastattelu on keskustelua, jolla on ennalta päätetty tarkoitus. Normaalista arki-keskustelusta se eroaa siten, että haastattelulla on rakenne, jota haastattelija hallitsee. Teemahaastattelujen etuna on se, että haastateltavan omat henkilökohtaiset kokemukset muodostavat kerättävän aineiston ja koska haastattelusuunnitelma sekä vastausvaihtoehdot ovat ainoastaan haastattelijan tiedossa, eivät ne rajaa saatavaa aineistoa. Etukäteen valitut teemat sitovat tutkimusongelman ja aineiston yhteen. (Tilastokeskus.)

### 5.2 Tutkimus- ja alaongelmat

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia yritysten syitä kansainvälistymiseen. Onko motiivi ollut lähtöisin työntö- vai vetotekijöistä: tarjous ulkomailta, kotimaan pakote lähteä laajentamaan toimintaa vai jokin muu syy. Tutkimuksessa selvitetään, onko uusilla kohdemarkkinoilla jo vastaavaa tuotetta tai palvelua ja mitkä ovat olleet yrityksen tavoitteet kansainvälistymiselle, esimerkiksi kilpailukyyn ja osaamisen parantaminen. Tutkimuksessa pyritään löytämään myös tietoa siihen, mitkä tekijät vaikuttavat uusien

kohdemarkkinoiden valintaan ja ovatko syyt kansainvälistymiselle olleet aina samat kohdemarkkinoista riippumatta. Haastateltavilta on koetettu saada tietoa myös markkinatilanteesta ja kilpailijoiden määrästä ennen uusille kohdemarkkinoille siirtymistä.

Toisena tutkimusongelmana opinnäytetyössä käsitellään kansainvälistymisen vaikutusta brändiin: onko kansainvälistyminen muuttanut brändiä, miten tunnettavuutta on hankittu, minkälaisia toimenpiteitä brändin säilyttämiseksi on jouduttu käyttämään, toimiiko yritys jonkin tietyn mallin mukaisesti ja onko halutut mielikuvat saatu säilytettyä eri kohdemarkkinoille siirryttäessä.

Viimeisenä operatiivisempänä tutkimusongelmana vastausta on lähdetty selvittämään siihen, minkälaisia eroja lanseerauksilla on eri kohdemarkkinoilla. Tarkoituksena on selvittää, käyttävätkö yritykset jonkinlaista lanseerausmallia, eteneekö prosessi aina samalla tavalla, vaihtelevatko lanseerausprosessien pituudet ja eroavatko lanseeraukselle asetetut tavoitteet kohdemarkkinoiden välillä.

### **5.3 Haastattelut**

Tässä opinnäytetyössä aineistonkeruumenetelmänä on haastattelu, koska haastateltavilta haluttiin kuulla heidän omista, ainutlaatuisista kokemuksistaan ja lisäksi syventää vastauksia kuuleman perusteella. Hypoteesittomuus eli tutkimustulosten ennalta arvaamattomuus oli painava tekijä valittaessa menetelmäksi teemahaastattelu, sillä se antaa tutkimukselle huomattavasti perspektiiviä ja tuo haastateltavien puolelta uusia näkökulmia tutkimukseen.

Teemahaastatteluita varten tehtiin selkeä ja johdonmukaisesti etenevä haastattelurunko tietoperustan pohjalta, ja sitä seurattiin haastatteluiden aikana. Haastattelurunko laadittiin niin, että kaikki tutkimuksen kannalta oleelliset tiedot nousivat esille, mutta toisaalta myös niin, ettei aihe karannut liian kauas tutkimusongelmasta. Lähes kaikkien haastateltavien kohdalla tapahtui saturaatio eli niin sanottu kylläntymispiste, jonka jälkeen jo mainitut asiat alkoivat nousta uudelleen esille. Tämä oli merkki siitä, ettei aineistonkeruuta ollut enää syytä jatkaa. Toisten haastateltavien kohdalla kysymyksiä piti kysyä enemmän ja esittää tarkentavia kysymyksiä, kun taas toiset kertoivat kattavasti ja laajasti, niin että vastauksia kaikkiin kysymyksiin ei tarvinnut erikseen kysyä, sillä ne tulivat esille heidän kertomuksistaan. Kaikki haastattelut nauhoitettiin haastateltavien luvalla niin, että kaikki vastaukset tulisivat varmasti muistiin. Tämän jälkeen

haastattelut litteroitiin, joten ne ovat saatavilla myös kirjallisina - seuraavassa opinnäytetyön vaiheessa se helpottaa analysointia. Haastattelurunko löytyy liitteestä 1.

Tutkimusta varten haastateltiin seitsemää henkilöä, joilla on laajasti kokemusta ja asiantuntijuutta kansainvälisen brändin viemisestä tai tuomisesta sekä lanseerauksista uusille kohdemarkkinoille. Brändit ovat hyvin erilaisia keskenään kokonsa, toimialansa, tyylinsä ja osittain myös kohdemarkkinoidensa puolesta. Yhtenevä tekijä brändeille on kuitenkin niiden menestys kansainvälisillä markkinoilla.

Haastateltavia lähestyttiin sähköpostilla, jossa kerrottiin tutkimuksen tarkoituksesta, sen keskeisimmät tutkimusongelmat ja tarkentavaa tietoa tutkimuksen toteuttamisesta. Tällaista tietoa oli muun muassa se, ettei yrityksen salassa pidettäviä asioita tulisi käsittelemään tutkimuksen yhteydessä. Sähköpostiviesti on esitelty liitteessä 2. Sähköpostiviestiin vastanneiden haastatteluun osallistuneiden kanssa sovittiin aika ja paikka haastatteluille. Opinnäytetyön tekijä vieraili haastateltavien toimistoissa ja osa haastatteluita tehtiin kahviloissa Helsingissä, Espoossa ja Tallinnassa.

Tutkimusta varten haastateltiin Nestlè:n tytäryhtiön Nespresson maajohtajaa Olli Immosta. Nespresso on Sveitsistä kotoisin oleva yritys, joka valmistaa korkealuokkaista kahvia sekä kahvikoneita. Nespresso on 29 -vuotisen historiansa aikana laajentanut toimintaansa 114 eri maahan.

Seuraavana tutkimusta varten haastateltiin Marimekolta Päivi Lonkaa, joka on ensimmäinen suomalainen johtaja, joka on rakentanut globaalin vähittäiskauppabrändin Suomesta ja ollut mukana avaamassa 144 uutta myymälää Aasiassa, Euroopassa ja Amerikassa. Marimekko on vuonna 1951 perustettu ennennäkemättömiin ja uniikkeihin painotekstiileihin erikoistunut suomalainen yritys, joka on kasvanut kansainväliseksi yritykseksi huikeaa tahtia. Nykyään Marimekolla on 140 myymälää eri puolilla maailmaa (Marimekko).

Fiskars on valmistanut käyttötarvikkeita jo 365 vuoden ajan ja on nykyään tunnettu erilaisista työkaluista sekä koti-, puutarha- ja ulkoilutuotteistaan. Fiskars toimii tätä nykyä Pohjoismaissa, Venäjällä, Itä- ja Keski-Euroopassa, Aasian ja Tyynenmeren alueella sekä Pohjois-Amerikassa. (Fiskars.) Opinnäytetyötä varten haastateltiin Aija Sahaa, joka on toiminut Fiskarsin markkinointipäällikkönä ja ollut viemässä Fiskarsia itäseen Eurooppaan.



Seuraavana haastateltiin vaatesuunnittelija Sasu Kauppia, jolla on nimeään kantava kansainvälinen rento ja selkeälinjainen vaatebrändi. Kaupin tuotteita myydään Aasiassa, Iso-Britanniassa ja Yhdysvalloissa.

Rapala on kansainvälisesti maailman johtavista kalastustarvikkeistaan tunnettu suomalainen yritys. Rapala VMC Oyj – konsernin jakeluverkosto kattaa yli 120 maata, joista konsernin oma jakeluverkosto kattaa 35 maata, muut maat hoidetaan vientiasiakkaiden kanssa (Rapala VMC Corp.). Tutkimusta varten haastateltiin Rapalan markkinointijohtaja Teemu Mäkelää.

Haastelu tehtiin Multiprintin toimitusjohtaja Jaakko Hirvoselle. Multiprintillä on toimintaa Suomen lisäksi Virossa ja Venäjällä. Multiprint kuuluu International Printer's Network:iin, joka mahdollistaa globaalin painattamisen ainoana suomalaisena painoalanyrityksenä.

Olympic Entertainment Group on Virosta lähtöisin oleva kansainvälinen, korkeatasoinen kasinoketju. Olympic -kasinoita on yhteensä 98, seitsemässä maassa: Virossa, Latviassa, Liettuaassa, Valko-Venäjällä, Puolassa, Slovakiassa, Italiassa ja piakkoin kahdeksantena maana myös Maltalla. Opinnäytetyötä varten haastateltiin Olympic Entertainment Groupin perustajaa ja hallintoneuvoston puheenjohtajaa Armin Karua.

## 6 Analysointi

Analysoimisen helpottamiseksi jokaiselle haastattelurungossa olevalle kysymykselle annettiin oma väri, jonka jälkeen tulostetuista litteroinneista alleviivattiin kysymyksien vastaukset vastaavalla värillä. Tämä helpotti huomattavasti vastausten käsittelemistä, koska samat asiat toistuivat haastatteluissa ja järjestys ei ollut kaikissa haastatteluissa sama tai haastateltavat palasivat edellisiin kohtiin myöhemmin tehden lisäyksiä. Paperit levitettiin pöydälle, josta oli helppo poimia kunkin värikoodin mukaan vastauksia. Tu-  
loksia analysoitiin kohta kohdalta hakien vastauksia kysymyksiin.

Syyt, jotka vaikuttivat yritysten kansainvälistymiseen, erosivat toisistaan hyvinkin paljon eri yritysten välillä. Toisten kohdalla syyt olivat hyvin yksiselitteisiä, kun taas joidenkin yritysten kohdalla syitä oli useita ja ne olivat vaikeammin selitettävissä.

Yksiselitteisiä ja odotettavissa olevia syitä olivat hyvä business – konsepti ja laadukas tuote. Lisäksi usean haastattelun kohdalla esiin nousi, että kotimarkkinat ovat hyvin pienet, eikä kasvuvaraa ole loputtomiin, jonka vuoksi oli lähdetty kansainvälistymään ja kasvattamaan yrityksen markkinaosuutta toimialalla. Kaikissa seitsemässä haastattelussa kävi ilmi, ettei yritystä oltu alun perinkään suunniteltu jäämään ainoastaan kotimarkkinoille, vaan kansainvälistyminen oli ollut lähtökohtana.

Todettiin, että yrityksellä tuli olla talous siinä kunnossa, että oli mahdollisuus lähteä laajenemaan. Joissakin tapauksissa heikko talous oli ollut esteenä kansainvälistymiselle, vaikka ulkomailta olisi tullut muuten varteenotettavia tarjouksia. Yksi taloudellinen syy kansainvälistymiselle on myös se, että mikäli toiminta jossakin maassa loppuu äkillisesti tai mikäli liiketoiminnan aloittamisen yhteydessä syntyy aluksi tappiota, tukee muiden kohdemarkkinoiden toiminta taloudellisesti yritystä. Tällöin yritys ei ajaudu kriisiin vaikka tappiot olisivat merkittäviä.

Toisaalta syynä kansainvälistymiselle oli ollut myös taloudellisen tilanteen parantaminen, koska siten oli pystytty nostamaan katetta. Kuluja oli myös pyritty pienentämään siirtämällä tuotanto maahan, jossa on huomattavasti pienemmät henkilöstökulut ja siten liiketoimintaa oli saatu kannattavammaksi. Joissakin tapauksissa kansainvälistyminen oli kohdentunut maahan, josta ei haettu voittoa, mutta joka toimi yritykselle referenssinä ja siten satsauksena tulevaisuuteen.

Taloudellisten syiden lisäksi nousi esiin, että vahva asema oli mahdollistanut kansainvälistymisen ja asemaa oli haluttu vahvistaa entisestään. Toisten yritysten kohdalla vahvaa asemaa ei ollut vielä saavutettu, mutta sitä haettiin kansainvälistymisellä. Tämän lisäksi syitä olivat vaikutusmahdollisuuksien lisääminen, aseman vahvistaminen, osaamisen ja tuoterepertuaarin parantaminen. Mainittiinpa yhtenä syynä kansainvälistymiselle halu tarjota uusia haasteita henkilöstölle.

Moniselitteisempiä syitä olivat filosofiset ja ideologiset näkökulmat, kuten että yrityksen tuotteet olivat yhtäläisiä suomalaisille, mutta myös kaikille maailman ihmisille. Selvää jaottelua siihen, ovatko syyt olleet impulssi-, veto- vai työntötekijöitä, ei kaikkien haastattelujen kohdalla pystynyt tekemään, koska yritysten kansainvälistyminen oli voinut lähteä ensin veto- tai impulssitekijöistä, mutta saavutettuaan asemaa kansainvälisillä markkinoilla yritys oli saattanut muuttaa strategiaa, jonka jälkeen työntötekijät olivat ajaneet uusille markkinoille.

Yritysten toimiessa useilla eri kohdemarkkinoilla, olivat syyt kohdemarkkinoiden valintaan lähestulkoon aina samat kaikkien yritysten kohdalla. Koska yritykset toimivat jo kansainvälisesti, niissä tiedostettiin potentiaali kansainvälistymiselle, jonka vuoksi haettiin lisää uusia markkina-alueita. Tietysti huomioitiin markkinoiden koko, kulutuskäyttäytyminen ja se, kuinka helppoa markkinoille oli mennä ja mistä löytyi kiinnostusta jo valmiiksi. Lisäksi voitiin hyödyntää jo ennestään saavutettua kansainvälistä tunnettavuutta. Se, minkälaisia kohdemarkkinoita oli haettu, saattoi kuitenkin vaihdella tuoteryhmittäin - kaikkia tuotteita ei kannata suunnata kaikille markkinoille.

Haastatteluissa ilmeni, että joissakin tapauksissa eroja markkinoiden välille toivat paikalliset tarpeet, kuten perinteet. Esimerkiksi Itä-Euroopassa käsitöiden tekeminen on enemmän arvossaan kuin läntisessä Euroopassa, joten se tarjoaa markkinat tietyille tuotteille.

Pohjoismaat koettiin luonnollisena markkina-alueena suomalaisille yrityksille, vaikka korostettiin, etteivät esimerkiksi Suomi ja Ruotsi ole markkina-alueina samanlaisia. Vastaavasti Virosta lähtöisin olevalle yritykselle Baltian maat olivat luonnollinen ja looginen markkina-alue.

Amerikkalaiset markkinat miellettiin erittäin kilpailuiksi ja vaikeiksi markkinoiksi, vaikkakin tunnettavuuden saannin jälkeen erittäin tuottoisiksi ja onnistuneiksi markkinoiksi. Aasian markkinat koettiin erittäin potentiaalisiksi ja kasvaviksi markkinoiksi. Baltian

markkinoita puolestaan pidettiin erittäin vireinä markkinoina, mutta Venäjän markkinat nousivat esille poikkeuksellisen haastavana alueena korkeiden tullimaksujen, harmaan talouden ja sen vuoksi, että Venäjällä liiketoimintakulttuuri perustuu paljolti henkilökoh-  
taisiin suhteisiin. Sasu Kauppi kertoi, että yrityksessään hän tarkoituksenmukaisesti  
panostaa enemmän Aasian markkinoihin. Kysyntä tietyissä maissa oli yllätys jopa  
haastateltaville itselleen.

Suurin osa haastateltavista sen sijaan oli sitä mieltä, että kohdemarkkinoiden valinnan  
välillä on suuria eroja, etenkin tavoista, kulttuurillisista ja kielellisistä syistä johtuen.  
Nämä ovat synnyttäneet suuria eroja siihen, miten yrityksen sisällä toimitaan. Eroja  
ilmeni muun muassa kulutustottumuksissa, suhtautumisessa asioihin, käyttäytymises-  
sä, ympäristössä ja perinteissä. Tämä on vaikuttanut yrityksen toiminnassa erityisesti  
tapaan, jolla uusia kohdemarkkinoita lähestytään, kansainvälistymisprosessiin ja mark-  
kinointiin. Esimerkiksi samoja markkinoinnin keinoja ja kanavia ei voida käyttää joka  
maassa samalla tavalla, sillä eri kulttuureissa niillä saattaa olla erilainen merkitys tai  
kohdeyleisö saattaa olla aivan eri. Esimerkiksi samoja markkinoinnin keinoja ja kanavia  
ei voida käyttää joka maassa samalla tavalla, sillä eri kulttuureissa niillä saattaa olla  
erilainen merkitys tai kohdeyleisö saattaa olla aivan eri. Päivi Lonka toteaa, maapallo  
on niin sanotusti pieni digitaalisen median kautta, koska ihmiset maantieteellisestä si-  
jainnistaan riippumatta saavat saman informaation. Eli siitä huolimatta, että markkinoin-  
ti on kohdennettua, on se kaikkien saatavissa samanaikaisesti, jolloin ilmiöt tulevat  
esille kaikissa kulttuureissa ja ympäristöissä. Samaa mieltä on Teemu Mäkelä, joka  
painottaa asiaa brändin kannalta: miten säilyttää tietyt brändille olennaiset tekijät muut-  
tumattomina, kun internetin ansiosta paikallisista markkinoista on tullut globaaleja ja  
kuitenkin paikallisiin oloihin tulisi sopeutua markkinoiden erilaisuuden vuoksi.

Mentäessä vieraisiin kulttuureihin kansainvälistyminen koettiin helpommaksi, mikäli  
käytettiin paikallista työvoimaa, jolloin laajaa sopeuttamista ei tarvinnut tehdä, kun ty-  
täryhtiö, toimipiste tai muu vastaava rakennettiin kyseiseen kulttuuriin. Kulttuurilliset  
erot voivat näkyä myös puhetavassa sekä elekielessä. Suomalaisessa kulttuurissa  
sopimukset ja palaverit on totuttu hoitamaan jouhevasti ja suoraviivaisesti, kun taas  
monissa kulttuureissa esimerkiksi partnerisopimuksia solmittaessa halutaan käyttää  
paljon aikaa potentiaaliseen partneriin tutustumiseen ja rakentaa luottamusta. Kielelli-  
set vaikutukset näkyivät kohdemaita valittaessa niin, että useat haastateltavat kertoivat  
valinneensa kohdemaiden partnerit sekä yhteistyökumppanit edellyttäen heiltä englan-  
ninkielen taitoa. Aina tämä ei kuitenkaan ole ollut mahdollista, jonka yhteydessä koros-  
tui etenkin venäjänkielen osaaminen viennissä Itä-Eurooppaan ja Venäjälle.

Haastatteluissa kävi ilmi, että tuotteen tai palvelun suosioon tietyillä kohdemarkkinoilla vaikuttavat tekijät olivat korkea laatu ja vahva brändi. Kilpailutekijäksi suosion kasvatamisessa koettiin myös se, että asiakkaat pitivät tuotteen tai palvelun tarjoajaa luotettavana, turvallisena ja rehellisenä. Tuotteiden tai palveluiden nykyaikaisuus todettiin eduksi.

Lähes kaikki haastateltavista olivat sitä mieltä, että nykypäivänä hintataso ei ole ohjaava tekijä, sillä hintojen tulee olla suurin piirtein samat kohdemaasta riippumatta netti-kauppojen vuoksi. Hinnat voivat vaihdella hieman johtuen valuutasta, kilpailusta, osto-voimasta, verotuksesta, tullimaksuista, jakelijasta ja logistiikasta sekä kohdemaan yleisestä hintatasosta. Vahvan ja tunnetun brändin todettiin auttavan hintojen pitämistä massamarkkinahintojen yläpuolella. Aija Sahan mukaan noin 10 prosenttia on hyväksyttävä hintaero: harva näkee vaivaa saadakseen tuotteen edullisemmin muualta. Mikäli hinnassa kuitenkin tapahtuu suuria heittelyitä kohdemarkkinoiden välillä, alkavat asiakkaat tilata tuotteita eri maista edullisemmilla hinnoilla, jolloin kyseisen maan kauppa kärsii. Hinnan ollessa sama haasteeksi muodostuu se, että onko maissa, joissa hintataso on selkeästi edullisempi, varaa ostaa tuotetta, joka on hinnoiteltu kansainvälisen hintaharmonian mukaan. Yritysten on mahdollista myydä pienemmällä katteella, jos myynti tapahtuu tarpeeksi suurella volyymilla, jolloin on parempi mahdollisuus vaikuttaa paikallishinnoitteluun. Jokaisessa tuotteessa ovat aina mukana tuotannolliset kustannukset, jonka vuoksi pelkällä katteella ei hintoihin voida vaikuttaa kovin paljoa. Hintakilpailu vaikuttaa lisäksi koettuun laatumielikuvaan. Teemu Mäkelä kuitenkin totesi, että ”hintataso asettaa haasteita, mutta se ei ole ensisijainen kriteeri, joka vaikuttaa päätökseen, vaan markkinatilanne on paljon tärkeämpi.”

Brändin valtava merkitys korostui keskusteltaessa markkina- ja kilpailutilanteesta siirryttäessä uusille kohdemarkkinoille. Tässä ilmeni eroja haastateltavien välillä. Osa haastateltavista oli sitä mieltä, että heidän edustamansa brändi oli niin uniikki ja erilainen, ettei varsinaista kilpailua ollut lainkaan tai he eivät keskity kilpailijoihin olennaisesti.

Kaksi haastateltavista totesi, että yrityksen strategia on ostaa kilpailijat pois ja näin kasvattaa omaa kilpailuetuaan, mutta myös laajentua. Yksi haastateltavista kertoi kilpailijoita olleen yrityksen tullessa kyseisille kohdemarkkinoille, mutta niiden hävinneen tai vähentyneen vuosien saatossa. Neljä haastateltavista oli sitä mieltä, että kilpailutilanne vaihtelee paljon tuoteryhmittäin, jopa saman brändin alla. Erittäin kilpaillun tuot-

teen todettiin helposti ajautuvan hintapeliin, jolloin tuotteen laatutekijöiden kommunikointi on todella vaikeaa, mikäli brändi on tuntematon. Kaksi haastateltavista oli sitä mieltä, että kovin kilpailu on paikallisten yritysten kanssa. Pienet toimijat pystyvät tuottamaan uutta lyhyellä aikavälillä, kun taas ison kansainvälisen yrityksen kohdalla prosessi on huomattavasti pidempi.

Brändillä on tietty DNA, ydin ja identiteetti, jonka tulee säilyä kansainvälistyttäessä uusille kohdemarkkinoille, vaikka brändiä sovellettaisiin paikallisesti. Kuten aiemmin todettiin, muun muassa markkinointia on jouduttu muokkaamaan uusille markkinoille sopivammaksi. Sen sijaan muita tekijöitä, jotka ovat kansainvälistymisen yhteydessä vaikuttaneet brändiin, ovat olleet esimerkiksi materiaalien ja tiedotteiden sekä työskentelykielen muuttaminen englanniksi. Sasu Kauppi kertoi aina ajatelleensa brändin kansainväliseksi, jonka vuoksi kieli on tietoisesti valinnut vuoksi ollut alusta asti englanti. Aija Sahan mukaan kansainvälistyminen on muuttanut brändiä niin, että organisaatiossa on opittu katsomaan brändiä globaalista perspektiivistä, joka vaikuttaa esimerkiksi tuotekehitykseen. Sen seurauksena syntyy tuotteita, jotka ovat edelläkävijöitä ja sitä myös halutaan tuoda entistä enemmän esille. Päivi Lonka puolestaan korosti haasteellisuutta jonka kansainvälistyminen tuo brändin viestin ja ytimen säilyttämiseksi: miten säilyttää mielikuvat samoina, tapahtui kohtauspiste asiakkaan kanssa sosiaalisessa mediassa, kivijalkamyymälässä, printtimediassa tai siinä minkälaisen verbaalisen viestin joku antaa. Tämä tulee esille etenkin toimittaessa partnereiden ja jakelijoiden kanssa. Samaa mieltä oli Teemu Mäkelä, joka tähdensi, että viestintämallia suunniteltaessa tulee tarkkaan huomioida, mitä voidaan muuttaa ja minkä osan täytyy säilyä samana.

Yrityksen kasvaessa suuremmaksi ja vallatessa uusia markkina-alueita muuttuu yrityksen toiminta formaalimmaksi ja monimutkaisemmaksi, mikä lisää standardisointia sekä prosesseja, totesi Olli Immonen. Hän kertoo sen olevan toisaalta brändin kannalta hyvä asia, mutta tuovan haasteita pienelle kohdemarkkinalle, mikäli prosessia ei ole suhteutettu markkinan kokoon. Siitä seuraa se, että informaatiovaatimukset saattavat olla pienelle kohdemaalle ja pienelle organisaatiolle raskaita. Jaakko Hirvonen kertoi sen sijaan brändin monipuolistuneen kansainvälistymisen myötä ja se on helpottanut yrityksen globaalistumista sekä tuonut lisää yhteistyökumppaneita. Kompromisseja ollaan valmiita tekemään helpommin, mikäli markkina-alue on erittäin tärkeä.

Siihen, pysyykö prosessi samana laajennettaessa brändiä kansainvälisille markkinoille, saatiin hieman vaihtelevia vastauksia sen mukaan, minne tuotetta tai palvelua oli viemässä - lisäksi eroja saattoi olla tuotteiden välillä. Kävi kuitenkin ilmi, että useilla

isommilla yrityksillä oli valmiit mallit, prosessit tai toimintatavat, joita hyödynnetään joka kerta soveltaen. Prosessin pituudessa saattoi olla isoja eroja, koska joskus tilaisuudet tulivat nopeammin ja joskus taas kansainvälistymistä uuteen kohdemakkinaan pitää odottaa viivästymisen vuoksi. Tällaisia viivästymisiä voivat aiheuttaa muun muassa sopimusten laatimiset tai sopivan liiketilan löytäminen.

Toimittaessa jakelijoiden, tukkureiden tai myymälöiden kautta, tuli pieniä eroja prosesseihin toisen osapuolen toiminnan mukaan. Joskus prosessi saattoi edetä eri tavalla tai toisten yhteistyökumppaneiden kohdalla tuli olla tarkempia, joka taas puolestaan pidentää prosessiin käytettävää aikaa.

Prosessin kuuluu aikaa vievä analysointivaihe, joka on ensiarvoisen tärkeä lähdettäessä viemään brändiä uusille kohdemarkkinoille. Analysoinnin merkitys kävi ilmi useammassa haastattelussa. Analyyseja tehtiin ympäristöstä, kilpailijoista, markkinatilanteesta, asiakkaista, tunnettavuudesta jne. Esimerkiksi kirveitä ei voida myydä maahan, jossa ei ole lainkaan metsää, mikä kertoo ympäristöanalyysin tärkeydestä.

Haastateltavat kertoivat, että yritykset tekevät vahvaa konseptointityötä brändin säilyttämiseksi. Esimerkiksi markkinointi sekä se, mitä materiaaleja ja värejä käytetään, on tarkkaan määriteltä. Useat yrityksistä kertoivat itse käyvän kouluttamassa henkilökunnan joka maassa, jotta palvelu säilyisi samantasoisena ja että brändi näyttäytyisi aina samana. Palvelukulttuurin lisäksi yksi haastateltavista mainitsi, että he opettavat työntekijöilleen lisäksi myyntitekniikoita ja laajaa tuotetietoutta. Toimipisteiden tai myymälöiden samankaltaiseen ja toistuvaan ulkoasuun on myös kiinnitetty paljon huomiota, jotta ne ovat aina samanlaisia sekä helposti tunnistettavia kohdemaasta riippumatta.

Haastateltavien mukaan kansainvälistyminen on muuttanut brändejä jonkin verran. Ulkoisesti brändi itsessään on muuttunut melko vähän, mutta tuotekehityksessä, brändin toiminnassa, viestinnässä ja markkinoinnissa on jouduttu tekemään muutoksia tai sopeuttamisia. Muutokset ovat koskeneet enimmäkseen tuotteita, eikä mitään kovin olennaista tekijää brändin kannalta olla jouduttu muuttamaan. Tuotteet ovat globaaleja, joten haastateltavien mukaan melko vähän tuotteita on tarvinnut soveltaa eri markkinoille sopiviksi. Tuotteita koskevat muutokset ovat enimmäkseen olleet tuotekehittelyn puolella niin, että tuotekehityksestä on tullut nopeampaa. Uusien tuotteiden merkitys on korostunut, joillekin maille on tehty Limited edition – tuotteita tai jollekin tietylle tukkurille, myymälälle tai kohdemaalle on annettu mahdollisuus tilata erikoistuotteita esimerkiksi värikartan ulkopuolelta. Eräs haastateltava koki, että tuotteiden personointi eri

kohdemarkkinoille sopivaksi on hankalaa. Toisessa haastattelussa kävi ilmi, että sähköiset tuotteet on helpompi pitää samana kohdemaasta huolimatta.

Yksi haastateltavista oli sitä mieltä, että palvelupuolella saattaa olla eroja brändin kanalta eri kohdemarkkinoilla ja sitä on jouduttu soveltamaan uusille kohdemarkkinoille mentäessä. Tällaisia palvelumuutoksia on tuonut esimerkiksi kierrättäminen, joka toimii joka maassa hieman eri tavoin. Sen seurauksena yrityksen toimintaan syntyy eroja eri kohdemarkkinoiden välille.

Eri kulttuureissa juhlapäivillä on erilaiset merkitykset: esimerkiksi Ystävänäpäivää tai Kansainvälistä naistenpäivää arvostetaan eri tavoin. Yritysten täytyy mukautua näihin, muutoin voidaan kokea, ettei yritys tai brändi ole hyväksyttävä toimija kyseisellä kohdemarkkinalla tai arvostuksen saaminen voi olla huomattavasti haastavampaa. Tällaiset tekijät saattavat ohjata yritystä toimimaan toisella tavalla.

Positioidessa brändiä johonkin kategoriaan, esimerkiksi luksusbrändiksi, täytyy huomioida, että se mikä on jossakin maassa luksusta, saattaa olla joillakin toisilla kohdemarkkinoilla tavallista arkipäivää. Tämä saattaa aiheuttaa muutoksen tarvetta brändiin.

Viestinnälliset painopisteet saattavat aiheuttaa eroja eri kohdemarkkinoiden markkinointiin ja viestintään. Esimerkiksi saman brändin alla yhdelle kohdemarkkinalle pääpainotus voi olla kodintuotteissa, työkaluissa tai sisustustuotteissa, kun taas toista kohdemarkkinaa lähestytään primäärästi muodin tuotteiden kautta. Syy eroon on se, että kohdemarkkinoita halutaan lähestyä sitä kautta, missä kategoriassa tuotteet tunnetaan jo ja kilpailukyky on mahdollisimman hyvä. Pääasiassa kuitenkin brändin ydin on ollut jo ennen kansainvälistymistä niin tarkoin määriteltyä, ettei olennaisia tekijöitä ole lähdetty muuttamaan kansainvälistymisen myötä. Haastateltavien kertomuksista pystyy näin ollen helposti pääättelemään sen, ettei kilpailukyky ole kaikilla kohdemarkkinoilla sama, vaan vaihtelee.

Kysymys siitä, koetaanko laatu joka paikassa samalla tavalla antoi melko erilaisia vastauksia. Yhdysvalloissa yhden haastateltavan mukaan korostui käyttötavaroiden merkitys, jolloin laadulla on merkitys, mutta tavaroiden ymmärretään myös kuluvan, eikä normaalia käytössä tapahtuvaa kulumista mielletä heikoksi laaduksi. Venäjällä pidetään länsimaisia tuotteita laadukkaampina, kuin niiden kotimarkkinoilla, vaikka laatu on sama. Alueet, joissa haastattelujen perusteella korostui laadun merkitys, olivat Aasia, etenkin Japani ja toisaalta Saksa. Kävi ilmi, että Japanissa pidetään virheenä, mikäli



tuotteen pakkauksessa on naarmu tai kankaaseen on jäänyt nuppineula, kun taas muilla kohdemarkkinoilla tätä pidetään täysin inhimillisenä tuotantoon liittyvänä seikkana. Nämä ovat kulttuurieroja siihen, miten laatu koetaan. Laatua pidettiin hygieniatekijänä liiketoiminnassa. Kuusi haastateltavista kertoi, että heidän tuotteensa ovat yhtä laadukkaita kohdemarkkinoista riippumatta ja ne käyvät läpi saman laatutarkastuksen. Yksi haastateltavista kertoi, että he pyrkivät pitämään laadun samanlaisena kaikilla kohdemarkkinoilla, mutta yhden kohdemarkkinan valuuttakurssin alaspäin meneminen tekee laadun säilyttämisestä samalla tasolla mahdottomaksi. Yhdessä haastattelussa nousi lisäksi esille brändin rakentamisen merkitys keskusteltaessa laadusta. Mikäli tuote on laadukas, mutta tuotteita myydään vain vähän ja brändi tuntematon, ei laatu tule laajasti tunnetuksi. Hyvä tunnettavuus lisäsi laatutekijöistä viestimistä, jolloin vahvan brändin omaavat tuotteet miellettiin helpommin laadukkaiksi ja näin ollen niiden suosio lisääntyi. Laatutunnettavuuden rakentamiseen menee vuosia, mikäli brändi ei ole vahva.

Hintatasolla on oma vaikutuksensa laadun mieltämiseen, se miten yrityksen tuotteet asettuvat yleiseen hintatasoon nähden, totesi kaksi haastateltavista. Mielikuvien lisäksi korkea laatu nostaa brändin kilpailukykyä kohdemarkkinoilla. Päivi Lonka kertoo, että kuluttajat ovat valmiita maksamaan laadukkaasta tuotteesta, joka asettaa laatukriteereille myös odotuksen. Hinnakkaan tuotteen odotetaan olevan hintansa arvoinen.

Tuotteen tai palvelun suosiota lisäsi haastattelujen mukaan tunnettavuus, mutta ennen kaikkea tunnettavuuden tuoma hyvä imago. Imago saattaa vaihdella toimialoittain, toisilla toimialoilla on korkeampi imago kuin toisilla, jolloin brändin imagon rakentaminen korostuu. ”Sä voit nostaa omaa mainetta sillä, että sä osallistut hyväntekeväisyyteen, ja sitä me yritetään tehdä jokaisessa maassa, että rakennetaan sillä itselle hyvää imagoa, joka osoittaa, että annamme yhteiskunnalle osan omasta saavutetusta tuloksesta” kertoo Armin Karu. Hän myös toteaa, että imago tulee rakentaa riippumatta siitä avataan ko kymmenen vai sata paikkaa, se on aina yhtä tärkeää, jotta yrityksen toiminta saada kannattavaksi. Imagoa rakennetaan kaikkialla missä voidaan.

Yksi haastateltavista kertoi, että yrityksen listautuminen pörssiin toi yrityksen toimintaan suurempia muutoksia, kuin kansainvälistyminen. Pörssiin listautuminen on tehnyt yrityksen toiminnasta enemmän säänneltyä - asioita tulee seurata tarkemmin ja kaikesta tulee ilmoittaa etukäteen pörssiin. Toisaalta se osoittaa, että yrityksellä on kaikki kunnossa. Pörssi liittyy varmasti vahvasti kansainvälistymiseen, sillä kansainväliset yritykset ja yhtiöt ovat useimmiten pörssiyrityksiä.

Yksi haastateltavista määritteli yrityksensä brändin arvon vaihteluita niin, että toisissa maissa brändit ovat todella tunnettuja ja toisissa maissa taas ei, joka tekee suuren eron brändin arvoon eri markkinoilla. Yksi haastateltavista totesi, että arvon vaihtelu eri kohdemarkkinoilla riippuu sen mukaan, miten kova kilpailu on ja kuinka hyvän markkinaosuuden yritys saa. Moni haastateltavista kuitenkin liitti kysymyksen brändin arvosta laatuun, josta voisi päätellä, että arvo muodostetaan myös koetun laadun perusteella. Näin ollen maat, joissa tuote on koettu erittäin korkealaatuisena, arvostetaan tuotetta ihan eri tavalla. Toiset haastateltavista kertoivat, että heidän brändissään korostetaan esimerkiksi suomalaisuutta, joka mielletään arvona hyväksi, kun taas yksi haastateltavista suomalaisuuden lokeroimisena, eikä halunnut sen perusteella määrittää brändiään. Tästä voidaan päätellä, että arvon mieltäminen vaihtelee paljon.

Kaikista haastatteluista kävi ilmi, että yritykset ovat pystyneet hyödyntämään kotimarkkinoilla saatua tunnettavuutta laajentuessaan kansainvälisille markkinoille. Tunnettavuutta on hyödynnetty niin, että tuote, palvelu tai brändi on ollut jo kotimarkkinoillaan niin vahva ja tunnettu, että se on tiedetty ulkomaillekin. Toisaalta yritys on voinut käyttää ensin asiakaskuntanaan uusilla kohdemarkkinoilla omilta kotimarkkinoiltaan tulevia brändejä, joiden keskuudessa ne ovat jo tunnettuja. Sitä kautta brändi on saanut tunnettavuutta uusilla markkinoilla. Näiden lisäksi yritys on voinut hyödyntää aikaisempaa läsnäoloaan kansainvälisillä markkinoilla, vaikka olisikin välillä vetäytynyt sieltä pois.

Useat yritykset, joiden edustajia haastateltiin, olivat toimineet uudessa kohdemarkkinassa ensin jakelijan, tukkurin, myymälän tai vastaavan kautta. Saatuaan lisää tunnettavuutta ja sen myötä kasvatettua myyntivolyymiä, ovat ne perustaneet kohdemarkkinalle tytäryhtiön.

Lisäksi tunnettavuutta on rakennettu PR:n (Public Relations), markkinoinnin ja viestinnän kautta. Päivi Lonka kertoi Marimekon hankkivan tunnettavuutta ansaitun median kautta, mikä tarkoittaa, että he ovat hyödyntäneet bränditarinaa, näyttelyitä ja innovatiivisia markkinointitempauksia, kuten raitiovaunun kuviointia brändille tyypillisellä kuviolla. Ansaittu media tarkoittaa sitä, että ihmiset, toimittajat ynnä muut ryhtyvät itse markkinoimaan omatoimisesti brändiä esimerkiksi sosiaalisessa mediassa. Olli Immonen puolestaan kertoi massamedian, etenkin televisiomainonnan tuoneen tunnettavuutta nopeasti Nespressolle. Massamediaa on täydennetty PR-tempauksilla, joista esimerkiksi toimii kierrätetyistä kahvikapseleista valmistettu iltapuku Suomen presidentin itsenäisyyspäivävastaanotolle.

Sasu Kauppi kertoi tunnettavuuden hakemisen tapahtuvan pääosin sosiaalisessa mediassa Facebookin ja Instagramin kautta, pre helsinki – tapahtuman, sähköpostilistan sekä showroomien lisäksi. Tunnettavuutta pyrittiin rakentamaan myös turismilla brändille merkittävään paikkaan, kuten Fiskarsin kohdalla: vanha tehdasalue on suosittu vierailukohde. Rapalan markkinointijohtaja Teemu Mäkelä kertoi, että tunnettavuutta hankitaan opettamalla asiakkaita tuotteiden käytössä sekä tutustuttamalla kuluttajia uusiin kalastustapoihin.

Brändinimi, jolla on pitkä historia ja merkittävä asema, on saattanut yleistyä kuvaamaa kaikkia vastaavia tuotteita. Esimerkiksi Espanjassa ”Rapalero” on ollut yleisnimi kaikille viehekalastajille. Tämä on hyvä esimerkki siitä, miten tuotteen tunnettavuuden hankkimisessa on onnistuttu.

Joillakin kohdemarkkinoilla ja toimialoilla voi tuotteiden tai palvelun markkinointi olla lainsäädännöstä johtuen kiellettyä, joka muodostuu todelliseksi haasteeksi brändin rakentamisen ja tunnettavuuden hankkimisen kannalta. Silloin brändi on tunnettu ainoastaan tuotteen tai palvelun käyttäjien keskuudessa ja uusien asiakkaiden hankkiminen on vaikeaa.

Useimmiten haastateltavien mukaan markkinointi oli melko samankaltaista kaikilla kohdemarkkinoilla. Markkinointimateriaalit saatettiin tehdä kotimaassa, ja sitä ainoastaan mukautettiin kuhunkin markkina-alueeseen sopivaksi. Joissakin tapauksissa kävi kuitenkin ilmi, että kulttuurilla oli niin suuri merkitys, ettei samaa markkinointitempausta pystytty toteuttamaan kaikilla kohdemarkkinoilla. Siitä huolimatta pidettiin tärkeänä, että sama viesti säilyy kohdemarkkinoista riippumatta.

Haastateltavat kokivat lanseerauksen hieman eri tavoin. Jaakko Hirvonen kertoi, että ”lanseeraus on se et saa sen oman henkilökunnan ymmärtämään et mitä me halutaan tehdä siellä.” Päivi Lonka puolestaan kertoi, että lanseerauksilla pyritään rakentamaan positiivista hypeä lähiympäristöön. Vastausten erilaisuus johtui mitä luultavimmin toimialojen sekä yritysten koon aiheuttamista eroista.

Kohdemarkkinat aiheuttivat eroja haastateltavien mukaan lanseerausprosessiin. Mikäli tunnettavuus uusilla kohdemarkkinoilla oli heikkoa, täytyi lanseerausprosessilla rakentaa brändiä, jolloin lanseeraus vaati enemmän suunnittelua, oli toteutukseltaan monimutkaisempi ja näin ollen vei myös enemmän aikaa. Kilpailutilanteen todettiin aiheuttavan eroja lanseerauksiin. Armin Karu kuvailee tilannetta niin, että lanseerausstrategia

kohdemarkkinoille, joissa ei ole kilpailua, on erilainen kuin lanseerattaessa kilpailluille kohdemarkkinoille. Hänen mukaansa eroja on lisäksi tuotteiden välillä, esimerkiksi avataanko peliautomaattisali vai täysmittainen kasino. Täysmittaisen kasinon lanseeraus aloitettiin noin neljä kuukautta ennen avaamista, kun taas peliautomaattisalin lanseeraamiseen riitti kuukausi.

Brändin sisällä saattoi lanseerausprosessissa ja sen pituudessa syntyä eroja sen mukaan, mitä tuotetta oltiin lanseeraamassa. Isommilla yrityksillä saattoi olla valmis sabluuna, jota muokattiin kyseiseen lanseeraukseen sopivaksi. Haastatteluista tuli ilmi, että joillakin tietyillä tuoteryhmillä oli tietty aika vuodesta, jolloin ne lanseerattiin. Tällöin toimintamalli oli vakiintunut. Joidenkin tuoteryhmien kohdalla piti huomioida vuodenaikojen vaihtelut eri kohdemarkkinoilla suunniteltaessa ajankohtaa lanseerauksille. Lisäksi yhden haastateltavan mukaan oli tärkeä huomioida juhlapyhät. Esimerkiksi Suomessa lanseerataan paljon tuotteita ennen joulua, mutta mentäessä maahan, jossa joulua ei vietetä, täytyy miettiä, onko joulukuukausi paras mahdollinen ajankohta lanseeraamiselle.

Lanseeraamiseen vaikutti vahvasti se, toimiko yritys itsenäisesti esimerkiksi tytäryrityksen kautta, vai partnerin, jakelijan, tukkurin tai myymälän kautta, jolloin lanseeraus on paljon yhteistyökumppanista riippuvaa. Yhteistyökumppaneiden kanssa lanseerauksiin vaikutti varastointi, logistiikka ja sopimukset yhteistyökumppaneiden kanssa.

Lanseerauksien pituuksiin vaikutti näiden lisäksi usean haastateltavan mielestä se, kuinka kauan lanseerausta oli pystytty suunnittelemaan. Tilaisuuden auetessa odottamattomasti saattaa prosessi nopeutua. Joissakin tapauksissa lanseerauksen ajankohta on sovittu, mutta tulee esimerkiksi tuotannollisia tai logistisia ongelmia, jonka vuoksi lanseerauksen ajankohtaa tulee siirtää. Erityisen haastavaa tämä on sesonkituotteiden kohdalla, mikäli tuote on selkeästi esimerkiksi kesätuote, jonka lanseeraus on suunniteltu toukokuulle, mutta tuotannollisten syiden johdosta se pystytäänkin lanseeraamaan vasta elokuussa. Isoilla yrityksillä on kuitenkin tietty vuosikellomalli, jota noudattamalla tiedetään, mitä tehdään mihinkin aikaan ja miten toimitaan.

Lanseerausbudjetin käyttöön vaikutti haastateltavien mukaan se, toimitaanko yhteistyökumppanin kanssa vai ei. Toimittaessa yhteistyökumppanin kanssa, saattaa yhteistyökumppani lähettää yritykselle avajaisbudjetin, joka yrityksen tulee hyväksyä. Toimittaessa ilman yhteistyökumppania on budjetointi enemmän säädeltävissä omien varojen mukaan.

Lanseerauksen tavoitteet vaihtelivat huomasti haastattelujen perusteella. Eri tuotteille, tuoteryhmille ja eri kohdemarkkinoille oli asetettu erilaisia tavoitteita. Markkina-alueiden todettiin olevan keskenään todella erilaiset, jonka vuoksi odotuksetkin ovat erilaisia. Aija Sahan mukaan riippuu markkina-asemasta pystytäänkö lanseeraukselle asettamaan pelkästään myynnillisiä tavoitteita vai lisäksi laadullisia tavoitteita. Kaikki on lähtöisin strategiasta.

Eniten vaihtelua aiheuttivat myyntitavoitteet: joillakin tuotteilla tai kohdemarkkinoilla oli huomattavasti isommat odotukset kuin toisella. Joitakin tuotteita lanseerattaessa tietylle kohdemarkkinalle voi tavoitteena olla tuoterepertuaarin kasvattaminen, mutta saman tuotteen lanseeraaminen. Jollekin toiselle kohdemarkkinalle lanseerattaessa samaa tuotetta voi tavoitteena olla, että se tulee olemaan brändin myydyin tuote. Muita tavoitteita lanseeraamiselle voivat olla muun muassa markkinaosuuden kasvattaminen, kilpailuedun parantaminen tai osuuden ottaminen pois kilpailijoilta. Armin Karu oli sitä mieltä, että päätavoite on sama kaikkien tuotteiden ja palveluiden kohdalla: että yritys on paras toimija kyseisellä markkina-alueella. Yksiköissä on tarkemmat tavoitteet, joita ovat esimerkiksi asiakasmäärät, budjetilliset tavoitteet ja kuinka nopeasti tavoitteet tulisi saavuttaa.

Edellä mainittujen syiden lisäksi tavoitteena oli hankkia tunnettavuutta, jolloin yhdellä kohdemarkkinalla saattoi tavoitteena olla taloudelliset tavoitteet, kun taas toisella markkinalla tavoitteena oli saavuttaa tietty taso tunnettavuudessa. Tunnettavuutta mitataan esimerkiksi ulkoistetuilla tutkimuksilla, joissa mitataan kansan mielipiteitä ja tietoutta brändistä. Sasu Kauppi kuvasi tilannetta näin, ”Se riippuu hirveesti siitä, et mikä sun agenda on, et haluut sä myydä vai haluut sä pressii.”

Kahdessa haastattelussa kävi ilmi, että lanseeraus vaatii yritykseltä paljon resursseja. Lanseerausprosessiin tulee käyttää paljon rahaa, että saadaan haluttu lopputulos. Se on investointi. Haasteeksi koettiin lisäksi se, että vieraaseen kohdemaahan mentäessä lanseerauksen jälkeinen medianäkyvyys on kirjoitettu paikallisella kielellä, jolloin ei tiedetä, miten brändi, tuote tai palvelu on vastaanotettu. Haastavaksi tämän teki etenkin se, jos ei ollut omaa paikallista, kielen osaavaa henkilöä käytettävissä, jolloin yrityksen täytyi miettiä, luottavatko he ulkopuoliseen kääntäjään. Nykyään pääosin ollan kuitenkin siirrytty siihen, että paikallinen henkilö on yrityksessä sisällä. Tämä on koettu hyväksi markkinoinninkin vuoksi, koska ulkopuolisen on vaikea tietää mikä kyseisessä kulttuurissa, on ”se juttu”, joka vetoaa paikallisiin kuluttajiin.

Analysoinnin jälkeen jokaiselle haastateltavalle annettiin oma väri, jonka jälkeen tekstistä väritettiin kunkin lainaus omalla värillä. Tämän ansiosta tekstistä oli helppo poimia lainaukset ja lähettää ne sähköpostilla haastateltaville tarkistettaviksi.

## 7 Tutkimuksen yhteenveto

Haastattelujen saaminen oli huomattavasti odotettua haastavampaa ja näin ollen haastattelujen tekemiseen varattu aika aivan liian lyhyt. Yhteydenoton haastatteluja koskien lähetin 22 henkilölle, joista 14 vastasi ja seitsemän suostui haastateltaviksi. Haastattelut toteutettiin vuoden 2015 alkupuolella.

Haastateltavia pyydettiin ensimmäisessä sähköpostissa varamaan aikaa haastatteluille noin 45 minuuttia. Haastatteluihin kuluva aika oli arvioitu hyvin, sillä haastatteluihin meni keskimäärin 38 minuuttia.

Haastatteluja tehdessä tuntui, että sai kaikkiin kysymyksiin vastauksen. Osa haastateltavista kertoi jostakin asiasta vähemmän ja toisesta taas enemmän, mikä on täysin luonnollista. Vastauksia yhdistelemällä saatiin tutkimuskysymyksiin eheä ja monipuolinen vastaus. Analysointia tehdessä ja käydessä läpi tekstiä kirjallisena huomasi, että osa haastatteluista oli melko rikkonaisia joiltakin osin. Verbaalisessa viestinnässä lauseet tuntuivat erittäin selviltä ja järkeen käyviltä, mutta jälkeinpäin ajateltuna joiltakin osin olisi tarvittu vielä tarkentavia kysymyksiä. Laadullisessa tutkimustavassa tämä toimii samanaikaisesti menetelmän haasteena ja rikkautena. Toisaalta uutta tietoa ja näkökantoja tulee esille juuri tämän takia.

Haastatteluja tehdessä huomasi, että haastattelurungossa oli jonkin verran toistoa ja samat asiat toistuivat haastatteluissa. Osaltaan tämä on merkki siitä, että saturaatio on tapahtunut, mutta jossain määrin toistoa tuli jo haastattelun alkuvaiheissa. Esimerkiksi ensimmäisessä pääkysymyksessä, minkälaiset syyt johtavat yrityksen kansainvälistymiseen, tuli jo lähestulkoon aina vastaus myöhemmin esitettävään kysymykseen työntö- ja vetotekijöistä sekä siihen, ovatko syyt olleet aina samat kohdemarkkinoiden välillä.

Kysymykseen, onko tuotteen tai palvelun kilpailuetu aina sama kohdemarkkinoista riippumatta tai onko vastaavaa palvelua tai tuotetta ollut jo ennestään kyseisillä kohdemarkkinoilla, sai vastauksen jo keskusteltaessa markkina- ja kilpailutilanteesta. Bränditarinoita koskeva kysymys ei välttämättä olisi ollut tarpeellinen. Kulttuuritekijät nousivat lähes kaikkien haastateltavien kanssa vahvasti esille, joten siitä olisi voinut olla enemmän kysymyksiä haastattelurungossa. Tosin tietoperustassa ei ole myöskään keskitytty kyseiseen aiheeseen sen syvällisemmin.

Teemahaastattelun etu onkin se, että kysymykset ovat suuntaa antavia eikä niitä tarvitse noudattaa orjallisesti, joten osa kysymyksistä jätettiin kysymättä turhan toiston välttämiseksi. Tästä syystä haastattelurungosta poikettiin välillä ja esitettiin tarkentavia kysymyksiä. Näistä seikoista huolimatta, haastattelurunko oli rakenteeltaan ja sisällöltään onnistunut. Tämän opinnäytetyön kannalta kvalitatiivinen tutkimus oli ainoa oikea tutkimustapa, sillä kvantitatiivisella tutkimuksella aineistosta ei olisi saatu kerättyä niin yksityiskohtaista tietoa. Kaikin puolin tutkimuksessa saatiin vastaus siihen, mitä sillä olikin lähdetty selvittämään.

Haastatteluiden tekeminen oli erittäin mielenkiintoinen ja opettava kokemus. Se opetti, kuinka lähestyä alansa asiantuntijoita, miten toimia haastattelutilanteessa ja elekielen merkitystä. Ennen tutkimusta tutkija ei ole osannut kiinnittää samalla tavalla huomiota siihen, miten suuri merkitys eleillä on keskusteluissa ja viestin vastaanottamisessa. Niin kuin aiemmin jo mainittiin, asiat tuntuivat erittäin helpoilta ja järkeenkäyviltä ymmärtää haastattelutilanteessa, mutta kirjoitetussa tekstissä osa lauseista tuntui epämääräisiltä. Haastateltavia oli suunnattoman mielenkiintoista kuunnella ja tieto, mitä haastatteluista on tартunut mukaan, on ainutlaatuista. Projektina koko opinnäytetyö on opettanut kirjoittajalle ajan hallintaa, lähteiden hakua ja kykyä tuottaa asiatekstiä.

## **7.1 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti**

Tutkimuksen luotettavuudella ja pätevyydellä eli validiteetilla ilmaistaan sitä, mittaako tutkimuksessa käytetty menetelmä sitä, mitä sillä on tarkoitus selvittää eli onko tutkimus suoritettu oikein (Tilastokeskus; Virtuaali ammattikorkeakoulu 2007).

Tutkimuksen validius on sisällöltään onnistunut mielestäni melko hyvin. Tutkimuksessa esitetyt kysymykset on rinnastettu työn alussa kuvattuun teoriaan, joka sitoo opinnäytetyön kaksi eri osaa toisiinsa. Validiutta tutkimuskysymyksiin tuo se, että ne käsittelevät aihetta monipuolisesti ja laajasti niin strategisten kuin operatiivistenkin kysymysten kannalta. Tutkimuskysymykset etenevät samassa järjestyksessä kuin työn alussa esitetty tietoperusta. Tutkimuskysymysten lisäksi teemahaastatteluissa on esitetty myös tarkentavia kysymyksiä haastateltavien kertoman perusteella. Tutkimus onnistui siinä, että saatiin tutkittua sitä, mitä alun perin lähdettiinkin tutkimaan. Tutkimuksessa päästiin tutkimaan teorian toimivuutta eri aloilla hyvin siitä syystä, että otos oli niin heterogeeninen: mukana oli yrityksiä eri toimialoilta, ne olivat keskenään erikokoisia ja eri vaiheessa kansainvälistymistä ajatellen.



Reliabiliteetti kertoo miten toistettavasti ja luotettavasti haluttua ilmiötä saadaan mitattua mittarilla. Tätä voidaan tutkia esimerkiksi toistomittauksilla. (Tilastokeskus.) Reliabiliteetikysymykset liittyvät erityisesti siihen vaiheeseen tutkimusta, jossa empiirisestä teoriasta tutkimuksen ja sen analysoimisen kautta tulkitaan (Anttila 1998). Tutkimus pystyttäisiin suorittamaan samalla tavalla uudestaan ja haastattelurungon kysymykset johdattelisivat mitä luultavimmin samaan lopputulokseen. Tutkimus on toteutettu haastatteluna, jonka vuoksi ei pystytä takaamaan, että lopputulos tulisi olemaan identtinen tämän tutkimuksen kanssa, koska jokainen haastattelu on ainutlaatuinen ja erilainen. Näin ollen kysymykset ovat voineet poiketa haastattelurungossa esitetyistä kysymyksistä, joka tuo myös vaihtelua haastatteluun sekä sen lopputulokseen. Verbaalisessa kanssakäymisessä on aina tulkinnan varaa, mikä tuo oman haasteen sen suorittamiseen. Luotettavuutta tutkimukseen toi sen ajankohtaisuus ja henkilöt, joita oli haastateltu. Kaikki haastateltavat ovat brändin kansainvälistymisen ekspertejä, joten heidän jakamansa tieto on luotettavaa.

## **7.2 Johtopäätökset**

Kysyttäessä syitä, jotka ovat johtaneet yritysten kansainvälistymiseen, haastatteluissa tuli esille yritysten pitkä historia. Tämän vuoksi kaikki haastateltavat eivät osanneet kertoa perimmäisiä syitä kovin yksiselitteisesti, koska syyt ovat saattaneet vaihtua myönteiseen otteeseen. Opinnäytetyön tekijälle tulivat yllätyksenä ideologiset ja filosofiset syyt, joita hän ei ollut etukäteen osannut arvata tulevan. Lisäksi niin kuin analyysi-luvussa todettiin, syyt vaihtelivat kohdemarkkinoiden välillä. Tästä voidaan päätellä, että yritysten motiivit lähteä kansainvälistymään ovat monimuotoisia ja useat tekijät vaikuttavat päätöksiin samanaikaisesti. Syyt eivät ole pelkästään rationaalisia, vaan myös omat arvot ja mielikuvat ohjaavat valintoja.

Kulttuurikysymykset nousivat esille lähestulkoon kaikissa haastatteluissa. Eroja tuli etenkin siinä, miten tulla vieraaseen kulttuuriin, miten toimia erilaisessa ympäristössä, mikä on kyseisessä kulttuurissa sallittua ja mikä ei sekä miten paljon brändiä voidaan muuttaa kulttuuriin sopivaksi ilman, että sen ydin muuttuu. Brändin muokkaaminen kulttuuriin sopivaksi ja paikallistaminen koettiin erittäin haastavaksi nykypäivänä internetin johdosta, jolloin paikalliset muokkaukset brändistä leviävät maailmanlaajuisesti samoin kuin alkuperäinen brändikin. Tämä saattaa aiheuttaa ongelmia brändi-identiteetin kannalta.

Erot markkinointi- ja kilpailutilanteissa olivat odotettavissa. Yllättävää oli kuitenkin se, että useampi haastateltava ei pitänyt kilpailijoita merkityksellisinä ja antoi ymmärtää, että ne tiedostetaan yrityksen sisällä, mutta niihin ei juurikaan kiinnitetä huomiota tai niitä ei koeta uhkana. Tutkimuksen tekijä oli etukäteen ajatellut, että kilpailijoista tehtäisiin enemmän analyysyjä ja kiinnitettäisiin enemmän huomiota etenkin markkinoille mentäessä.

Suurin yllätys oli kuitenkin se, että monet brändit pitivät itseään niin ainutlaatuisena, ettei varsinaisia kilpailijoita edes ole. Tutkijan mielestä on jopa vähän naivia ja vaarallista luottaa liikaa oman brändinsä ainutlaatuisuuteen, niin ettei kilpailijoita huomioi tarpeeksi. Tutkijan ennakko-odotuksena oli, että kuluttajan valitessa sopivinta tuotetta, on suurin vaikuttaja ostopäätökseen tuote tai palvelu itsessään. Mikäli kuluttaja on menossa esimerkiksi ostamaan pyyhettä, ei hän mieti niin vahvasti brändiä vaan tuotteen ominaisuuksia, jolloin hän valitsee pyyhkeen eri brändien joukosta. Kuluttaja tiedostaa ja huomioi kilpailevat brändit, vaikka yritys kokisi olevansa niin uniikki, ettei kilpailijoita tarvitse kokea uhkana. Tutkimus kuitenkin osoitti, minkälainen voima brändillä on: kuluttaja ei välttämättä valitse tuotetta sen materiaalin, teknologian, toimintojen ynnä muun vuoksi, vaan puhtaasti brändin takia - tätä kutsutaan brändiuskollisuudeksi. Lisäksi kuluttajat saattavat kokea käyttäessään nimenomaan jonkin tietyn brändin tuotteita kuuluvansa johonkin ryhmään tai viestivänsä muille minkälaisia ihmisiä he ovat, jonka vuoksi kuluttaja saattaa käyttää ainoastaan tietyn brändin tuotteita tai palveluita. Se on osa kuluttajan omaa identiteettiä.

Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että brändin tarjoamat internet-palvelut ovat laajentaneet yrityksen toimintaa, mutta myös muuttanut sitä, mitä kuluttajat tulevat hakemaan fyysisistä toimipisteistä. Ne kuluttajat, jotka haluavat ainoastaan tuotteen tai palvelun tai keillä ei ole mahdollisuutta tulla toimipisteeseen esimerkiksi pitkän välimatkan, vuoksi tilaavat sen nettikaupasta. Tuotteen tai palvelun lisäksi, kuluttajat hakevat elämyksiä ja kokemuksia, jolloin pelkkä tuote tai palvelu ei riitä houkutteen toimipisteeseen tulemiselle. Tarvitaan enemmän. Tässä korostuu se, että brändin tulee näyttäytyä yhtenäisenä, jokaisessa toimipisteessä tai kohtaamispaikassa kuluttajalle samanlaisena, asiakaspalvelua myöten, olivat kohdemarkkinat mitkä tahansa. Mikäli kuluttajaa kohtaa aina erilainen kokemus, jää mielikuva brändistä rikkonaiseksi.

Useissa haastatteluissa ilmeni, että yritykset olivat olleet niin sanotusti oikeassa paikassa oikeaan aikaan, jolloin kilpailijoita ei välttämättä ollut ollenkaan tai niitä ei ollut

montaa ja markkinatilanne oli hyvä uuden yrityksen tulolle. Tällaisia tilanteita oli esimerkiksi Neuvostoliiton hajoamisen jälkeinen aika Virossa, jolloin kilpailijoita ei ollut. Lisäksi lait ja säädökset ovat saattaneet estää joidenkin toimialojen toiminnan kohdemaassa ja lain poistuttua, ko. alueella on voitu laajentua lähestulkoon ilman kilpailijoita. Tällaiset ajankohdat ja tilanteet ovat erinomaisia yrityksen laajenemisen kannalta ja ne ovat saavutettavissa, mikäli yritys seuraa ympäristöä tarkasti ja pystyy toimimaan tarpeeksi nopeasti tilaisuuden auetessa. Tämä ei kuitenkaan yksin riitä kansainvälisen menestymisen saavuttamiseksi, vaan lisäksi tulee olla hyvä ja erilainen tuote tai palvelu sekä vahvaa ammattitaitoa.

Yritykset pyrkivät jatkuvasti siirtämään tuotantoa edullisempiin maihin, kuten Baltian maihin ja Aasiaan. Yksi haastateltava kertoi alkuperäisen syyn kansainvälistymiselle olleen tuotannollinen, mutta myöhemmin syyt ovat muuttuneet uudessa kohdemaassa olevan laajan osaamisen vuoksi. Tällainen tilanne avaa mahdollisuuden ei vain tuotteen valmistamiselle vaan myös kehittämislle. Kehitystyöhön voi tulla jopa uutta, rai- kasta näkökulmaa johtuen eri tyypisestä osaamisesta kuin mihin yrityksessä on perin- teisesti totuttu.

Useampi haastateltava mainitsi päämarkkina-alueekseen Aasian. Luonnollisesti mark- kina-alueen laajuus, elintason nousun johdosta kasvava ostopotentiaali ja osittain myös se, että kilpailua tietyillä aloilla on vielä vähän, ovat merkittäviä vetotekijöitä. Samaan aikaan, ainakin toistaiseksi, tuotantokustannukset ovat alueella edullisia ja tuotannon siirtäminen sinne, missä ovat potentiaaliset kuluttajat, laskee kustannuksia ja kasvattaa voittomarginaalia. Toisaalta Aasiassa syntyy helposti paikallista kilpailua ja jäljittelijöitä.

Etenkin kahden haastattelun välillä oli iso ero siinä, koettiin ”suusta suuhun”- tapa toimivana yrityksen tunnettavuuden kasvattamisessa. Toinen haastateltavista koki sen aivan liian hitaaksi, kun taas toinen haastateltavista uskoi taas vahvasti luonnollisen kiinnostuksen herättämiseen. Haastateltava, joka oli sitä, mieltä, että tämän kaltainen tapa on liian hidas, suosi haastatteluiden perusteella perinteisempiä markkinointitapoja, kuten printti ja televisio – mainontaa. Voidaan todeta, että niin sanottu suusta suuhun – tapa, toimii, mikäli kuluttajien ja median mielenkiinnon herättäjänä toimii tarpeeksi inno- vatiivinen ja rohkea markkinointitempaus. Tempauksen tai ilmiön tulee olla jotain uutta ja niin erilaista, että ihmiset kiinnittävät siihen huomiota mainostulvan keskellä ja kerto- vat siitä eteenpäin. Tämän markkinointitempauksen onnistuessa tulee brändi saamaan todennäköisesti paljon enemmän huomiota, näkyvyyttä ja sen tuomaa tunnettavuutta, kuin perinteistä markkinointia käyttäen. Taloudellisesti tämä saattaa tulla myös yrityk-

selle edullisemmaksi kuin toistuva printtimainonta. Yrityksen tyytyessä myymään tuotteita ja toivoen kuluttajien jakavan hyviä kokemuksiaan, on suusta suuhun -keino liian hidas. Täytyy toki ymmärtää, että markkinointitempauksen järjestäminen vaatii yritykseltä paljon suunnittelutyötä ja siltikään se ei välttämättä ole mahdollinen kaikkien tuotteiden tai palveluiden kohdalla.

Lähes kaikki haastateltavista kertoivat heidän edustamansa yrityksen käyttävän uusilla kohdemarkkinoilla paikallista mainostoimistoa, partneria tai muuta yhteistyökumppania, jonka avulla markkinointi tehdään. Tämä osoittautui ainoaksi keinoksi, koska yrityksen on todella vaikea tietää, mikä on se markkinointitapa tai -kanava, joka vetoaa kyseisessä kulttuurissa ihmisiin. Kulttuuriin sisälle pääseminen veisi niin paljon resursseja, ettei sitä ole yksinkertaisesti järkevä tehdä. Useissa tapauksissa käytettävä markkinointimateriaali on sama brändin säilyttämisen vuoksi, mutta kuitenkin muokattavissa paikallisen yhteistyökumppanin ohjeiden mukaan.

Kuusi seitsemästä haastateltavasta mainitsi jossakin kohtaa haastattelua yhteistyökumppaneiden tärkeyden. Yrityksen ja menestyksen kannalta on merkittävää, että yritys löytää luotettavat ja hyvät yhteistyökumppanit. Haastattelujen perusteella voisi päätellä, että hyvät partnerit ovat yksi lähtökohta kansainväliselle menestykselle. Harva, jos yksikään menestyvä yritys pystyy toimimaan täysin itsenäisesti. Kotimarkkinoilla toimiessa yhteistyökumppaneiden löytäminen on huomattavasti helpompaa, koska toimijoita on vähemmän ja niiden tunnettavuus on suurempi, mutta siirryttäessä uusille kohdemarkkinoille voi yhteistyökumppaneiden löytäminen olla haastavaa ja kestää vuosia - etenkin, jos oma brändi on vielä tuntematon. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että hyvän yhteistyökumppanin löytämisessä tulisi huomioida potentiaalisen kumppanin kieli, yhteistyökyky, ammattitaitoisuus, vakavaraisuus, toimintavarmuus ja luotettavuus.

Lanseerausta koskeviin kysymyksiin vastattaessa huomasi, että enemmistöllä haastateltavista koki kysymyksen haastavaksi. Monen yrityksen kohdalla, etenkin toimiessa yhteistyökumppaneiden kanssa, ei välttämättä ole niin selvää lanseerausprosessia uusille kohdemarkkinoille. Kohdemarkkinoille on saatettu mennä vähitellen tai veto- ja impulssitekijöiden vuoksi, jonka takia sitä ei ole koettu varsinaisena lanseeraamisena. Yrityksellä ollessa toimintaa jo kyseisellä markkina-alueella, ei tytäryhtiön perustamisen yhteydessä koeta sitä lanseeraukseksi. Joillekin haastateltaville kysymys oli erittäin selkeä ja vastaus kysymykseen tuli melko suoraan. Haastateltavat kokivat lanseerauksen kuitenkin hyvin eri tavoin käsitteenä. Tästä voidaan päätellä, että lanseeraus ei ole niin yksiselitteistä, että tuodaan vain markkinoitava hyödyke uusille markkinoille, vaan

se voi tarkoittaa eri yrityksissä eri asioita. Eikä pelkästään prosessina vaan nimenomaan myös käsitteenä.

Opinnäytetyöntekijä oli etukäteen ajatellut, että kansainvälisen yrityksen yhden kohdemarkkinan kaatuminen olisi ainoastaan negatiivinen asia mittavien taloudellisten tappioiden vuoksi. Haastatteluissa selvisi, että mikäli yritys on tarpeeksi vakavarainen, voi kohdemarkkinan kaatumisesta olla omalla tavallaan hyötyä joillakin toimialoilla. Jotkin slaavilaiset maat, kuten Ukraina, koettiin edelleen hyvin korruptoituneiksi, jolloin yrityksen toiminta on monimutkaista ja erittäin valvottua. Toimintaan voi samalla liittyä vahvasti säädöksiä, joten tappio voi kääntyä joltakin osin yrityksen voitoksi, koska toiminta vie huomattavasti enemmän resursseja näillä kohdemarkkinoilla operoinnin monimutkaisuuden ja jatkuvien moraali- ja laillisuushaasteiden vuoksi.

Joidenkin tiettyjen kysymysten kohdalla tuli olo, että haastateltava ei ehkä ollut miettinyt asiaa etukäteen ja alkoi todella pohtia, miten yrityksessä oikeastaan toimitaan kyseisen asian suhteen. Oli hienoa, että näin kävi, koska näitä kysymyksiä seuranneet vastaukset tuntuivat kaikkein luonnollisimmilta, mutta lisäksi tuntui, että ne saivat haastateltavan oikeasti pohtimaan ja saaden ehkä uusia ajatuksia kyseisen yrityksen toimintaan.

### **7.3 Jatkotutkimusehdotelmät**

Jatkossa tämän opinnäytetyön aihetta voisi tutkia syventävämmiin monelta eri kannalta. Yksi tapa jatkaa tutkimusta voisi olla se, että tutkittaisiin eri kansainvälistymis- ja lanseerausmallien vaikutusta brändin menestykseen. Onko toinen malli toimivampi kuin jokin toinen, minkä takia? Tai jos jokin yritys ei käytä mallia lainkaan, onko se parempi vaihtoehto kuin noudattaa samaa mallia kerta toisensa jälkeen.

Aiheesta voisi tutkia lisää, miten brändit on saatu säilytettyä muuttumattomina kansainvälistymisen yhteydessä. Mitä toimenpiteitä yritykset tekevät, etteivät brändit muuttuisi mielikuviltaan eri kohdemarkkinoilla. Jatkotutkimuksessa voitaisiin selvittää perusteellemmin kohdemarkkinoiden valintaan vaikuttavia tekijöitä ja syventyä esimerkiksi kulttuurin ja uskonnon merkitykseen eri kohdemarkkinoille mentäessä. Lisäksi voitaisiin tutkia sitä, ovatko tietyt markkina-alueet brändin kannalta vaarallisia, eli sisältyykö niihin riskejä, jotka voivat heikentää brändin arvoa. Voisi myös arvioida mahdollista riskiä suhteessa tuottopotentiaaliin.

Usean haastattelun aikana oli havaittavissa, että haastavinta oli vastata lanseerausta koskeviin kysymyksiin. Lanseerauksia voisi myös tutkia syvällisemmin, kuten minkälaisilla lanseerauksilla kansainvälisen brändin tunnettavuutta on pystytty lisäämään parhaiten. Toinen vaihtoehto olisi, että toiminnallisessa jatkotutkimuksessa lanseerauksiin voitaisiin tutustua lähemmin ja seurata eri yritysten lanseerausprosesseja. Tämän jälkeen voitaisiin analysoida, mikä oli eri yritysten lanseerauksissa yhtenevää ja mikä taas eroavaa.

Monet haastateltavat kertoivat kansainvälisen toiminnan tapahtuvan välikäden kautta, tukkurin, jakelijan tai myymälän. Lanseerauksien osalta olisi mielenkiintoista tutkia, miten lanseeraukset onnistuvat nimenomaan edellä mainittujen välittäjien kanssa toimiessa, mitä voitaisiin parantaa tai miten yhteistyön sujuvuutta voitaisiin edistää. Voisi olla myös mielenkiintoista selvittää, onko yrityksen toimialasta riippuen havaittavissa yhtäläisyyttä sillä, mikä on lanseeraukseen käytetyn panostuksen suhde tuottoon tai vaatiiko esimerkiksi tietty markkina-alue aina isomman panostuksen kuin joku toinen. Tai millaiset lanseeraukset toimivat tietyillä alueilla toimialasta riippumatta.

Joidenkin haastattelujen yhteydessä ilmeni, että osa yrityksistä on tehnyt merkittäviä muutoksia kansainvälistymisstrategiaansa. Mielenkiintoisen tutkimuksen saisi tutkimalla, minkälaisia erityyppisiä kansainvälistymisstrategian muutoksia eri yritykset ovat tehneet ja mihin ne ovat johtaneet. Ovatko muutokset olleet kannattavia vai eivät ja minkä takia. Tai minkälaiset investoinnit ja toimenpiteet mahdollistavat nopean brändin tunnettavuuden lisäämisen ja sen myötä kaupan räjähdysmäisen kasvun.

Intia nousi useaan otteeseen esille haastatteluissa, sekä haastavuudellaan markkinoille tulon yhteydessä että tuotannon siirtämisessä sinne edullisempien kustannusten toivossa. Olisi mielenkiintoista tutkia, minkälaisia haasteita yritykset kohtaavat vietäessä brändiä Intiaan, ovatko haasteet esteenä viennille tai minkälaiset vaikutukset voivat olla siirrettäessä tuotanto kyseiseen maahan.

## Lähteet

Aaker, D. & Joachimsthaler, E. 2000. Brandien johtaminen. WSOY. Helsinki

Ahokangas, P. & Pihkala, T. 2002. Kansainvälistyvä yritys. Edita. Helsinki

Anttila, P. 1998. Laadullisen tutkimuksen reliabiliteetti. Luettavissa:

[http://www.metodix.com/fi/sisallys/01\\_menetelmat/01\\_tutkimusprosessi/02\\_tutkimisen\\_tai-](http://www.metodix.com/fi/sisallys/01_menetelmat/01_tutkimusprosessi/02_tutkimisen_tai-)

[to\\_ja\\_tiedon\\_hankinta/10\\_tutkimuksen\\_luotettavuus/10\\_2\\_1laadullisen\\_tutkimuksen\\_reliabiliteetti](http://www.metodix.com/fi/sisallys/01_menetelmat/01_tutkimusprosessi/02_tutkimisen_tai-to_ja_tiedon_hankinta/10_tutkimuksen_luotettavuus/10_2_1laadullisen_tutkimuksen_reliabiliteetti). Luettu: 25.3.2015

Basu, C. The Importance of Porter's Diamond & Porter's Five Forces in Business. Luettavissa: <http://smallbusiness.chron.com/importance-porters-diamond-porters-five-forces-business-33891.html>. Luettu 16.12.2014

Fiskars. Markkinamme. Luettavissa: <http://www.fiskarsgroup.fi/fi/yhtio/fiskars-lyhyesti/markkinamme>. Luettu: 25.3.2015

Good News. 2015. Kansainvälisten investointien määrä Suomeen kasvussa. Luettavissa: <http://www.goodnewsfinland.fi/arkisto/uutiset/kansainvalisten-investointien-maara-suomeen-kasvussa/>. Luettu: 23.3.2015

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. WSOY. Helsinki

Holtari, S. 2010. Luksus tarvitsee Suomessa aikalisän. Luettavissa:

<http://www.talouselama.fi/uutiset/luksus+tarvitsee+suomessa+aikalisan/a2019001>. Luettu: 16.2.2015

Jobber, D. 2001. Principles & Practice of Marketing. McGraw- Hill. UK

Juholin, E. 2009. Communicare – Viestintä strategiasta käytäntöön. Ifor. Helsinki

Kamensky, M. 2006. Strateginen johtaminen. Talentum. Helsinki

Keskinen, T. & Lipiäinen, J. 2013. Asiakkaan matkassa. Tuotekeskeisyydestä symbioosistrategiaan. Talentum. Helsinki

Koskinen, P. 2014. Näin rakennat miljardibrändin nolla budjetilla. Luettavissa: <http://www.kauppalehti.fi/uutiset/nain-rakennat-miljardibrandin-nollabudjetilla/2rMXt2UW>. Luettu: 5.2.2015

Kotler, P. & Keller, K. 2012. Marketing Management. Pearson. Harlow

Kurtuldu, M. 2012. Brand New: The History of Branding. Luettavissa: <http://www.designtoday.info/brand-new-the-history-of-branding/>. Luettu 9.9.2014.

Laakso, H. 2004. Brändit kilpailuetuna. Talentum. Helsinki

Lindberg-Repo, K. 2005. Asiakkaan ja brändin vuorovaikutus. WSOYpro. Helsinki

Lindroos, S. Lindroos, K. & Nyman, G. 2005. Kirkas brändi. WSOY. Helsinki

Malmelin, N. & Hakala, J. 2011. Radikaali brändi. Talentum. Helsinki

Marimekko. Yrityksestä. Luettavissa: <http://company.marimekko.fi/yrityksesta>. Luettu: 25.3.2015

Mäkinen, M., Kahri, A. & Kahri, T. 2010. Brändi kulmahuoneeseen!. WSOY. Porvoo

Piekkola, H. Globalisaatio, yritysten kansainvälistyminen ja työmarkkinat. 2008. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työ ja yrittäjyys.

Porter, M. 2009. Kansakuntien kilpailuetu. Talentum. Helsinki

Pulkinen, S. 2003. Mielipaikka markkinoilla. WSOY. Helsinki

Raatikainen, L. 2008. Asiakas, tuote ja markkinat. Edita. Helsinki

Rapala VMC Corp. Onnistuneita liittoja jo useassa polvessa. Luettavissa: <http://rapalavmc.com/fi/yhti%C3%B6/historia>. Luettu: 25.3.2015

Rope, T. 1999. Lanseerausmarkkinointi -onnistunut markkinoilletulo. WSOY. Porvoo, Helsinki, Juva



Rope, T. 2000. Suuri markkinointikirja. Otavan Kirjapaino Oy. Helsinki

Rope, T. & Mether, J. 2001. Tavoitteena menestys brandi. WSOY. Helsinki

Sahiluoma, V. 2008. Brändistrategia on ylimmän johdon asia. Luettavissa:  
<http://www.kauppalehti.fi/5/i/talous/uutiset/avoinarkisto/index.jsp?xid=2870440&date=2008/06/05>. Luettu: 20.11.2014.

Suomen mediaopas. Luettavissa <http://www.mediaopas.com/sanasto/br%E4ndi/>. Luettu: 9.9.2014

Taipale, J. 2007. Brändi liiketoiminnan ytimessä - erotu tai unohda koko homma. Infor. Keuruu

Thompson, D. 2011. Branding Louis Vuitton: Behind the World's Most Famous Luxury Label. Luettavissa: <http://www.theatlantic.com/business/archive/2011/05/branding-louis-vuitton-behind-the-worlds-most-famous-luxury-label/238746/>. Luettu: 19.1.2015

Tilastokeskus. Teemahaastattelu. Luettavissa: <https://www.stat.fi/virsta/tkeruu/04/03/>. Luettu: 20.2.2015

Tilastokeskus. Validiteetti. Luettavissa: <http://www.stat.fi/meta/kas/validiteetti.html>. Luettu: 22.3.2015

Tilastokeskus. Reliabiliteetti. Luettavissa: <http://www.stat.fi/meta/kas/reliabiliteetti.html>. Luettu: 25.3.2015

Vahvaselkä, I. 2009. Kansainvälinen liiketoiminta ja markkinointi. Edita. Helsinki

Vanhanen, H. 2015. Valtiolta 10 miljoonaa pk-yritysten kansainvälistymiseen. Luettavissa: <http://www.kauppalehti.fi/uutiset/valtiolta-10-miljoonaa-pk-yritysten-kansainvalistymiseen/esuGK7b3>. Luettu: 24.3.2015

Virtuaali ammattikorkeakoulu. 2007. Tutkimuksen validiteetti. Luettavissa:  
<http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464185783/1194413809750/1194415367669.html>. Luettu: 21.3.2015

Äijö, T. 2001. Suomalaisyritys kansainvälistyy. Strategiat, vaihtoehdot ja suunnittelu. Yliopistopaino Oy. Helsinki

Äijö, T. 2008. Kilpailukyky huippukuntoon. Suomalaisyritys kansainvälistyy. WSOYpro. Helsinki

## Liitteet

### Liite 1. Haastattelurunko

#### TEEMAHAASTATTELURUNKO

##### 1. Minkälaiset syyt johtavat yrityksen kansainvälistymiseen?

- Työntö- ja vetotekijät / Impulssitekijät
  - Kotimaasta tullut pakote lähteä ulkomaille?
  - Ulkomailla paremmat markkinat?
  - Impulssitekijät: ulkomailta tullut tilaus, kysely tajous..
  - Onko vastaavaa palvelua tai tuotetta olemassa kohdemaassa?
  - Onko osaamista sekä kilpailukykyä haluttu parantaa kansainvälistymisellä?
- Jos yritys toimii useassa eri maassa ovatko syyt kansainvälistymiselle olleet aina samat?
  - Minkälaisia eroja eri kohdemarkkinat tuovat esimerkiksi yrityksen toiminnassa?
  - Mikä vaikuttaa tuotteen tai palvelun suosioon tietyillä kohdemarkkinoilla? (Miksi jossain suosittumia kuin muualla, voidaanko ennakoida?)
- Syyt, jotka vaikuttavat kohdemaan valintaan.
  - Minkälainen vaikutus kulttuurilla tai kielellä on kohdemaan valintaan?
  - Ohjaako hintataso vahvasti?
  - Minkälaisia kohdemarkkinoita haetaan?
- Markkina- ja kilpailutilanne?
  - Kilpailijoiden määrä markkinoilla?

##### 2. Millä tavoin kansainvälistyminen vaikuttaa brändiin?

- Toimitaanko joka kerta saman mallin mukaisesti?
- Minkälaisia toimenpiteitä yritys käyttää brändin säilyttämiseksi?
- Onko kansainvälistyminen muuttanut brändiä?
  - Vaihteleeeko brändi arvo eri kohdemarkkinoilla?
  - Mielletäänkö brändi samalla tavalla eri maissa?
  - Säilyykö samat mielikuvat kohdemarkkinoista riippumatta?
  - Mielletäänkö laatu samalla tavalla eri maissa?
  - Onko tuotetta tai palvelua sovellettu eri markkinoille sopivaksi? (Esim. Coca-Cola)
  - Onko tuotteen tai palvelun kilpailuetu aina sama kohdemarkkinoista riippumatta?
  - Onko jotakin olennaista tekijää brändin kannalta esimerkiksi nimeä jouduttu muuttamaan?
- Tunnettavuus uusilla kohdemarkkinoilla?
  - Onko yritys ollut tunnettu jo uusilla kohdemarkkinoilla?

- Jos ei, miten tunnettavuutta on hankittu?
- Onko brändi sekä mielikuvat saatu säilytettyä?
- Käytetäänkö bränditarinaa? Toimiiko sama tarina eri markkinoilla?
- Markkinointi samaa?

### **3. Minkälaisia eroja lanseerauksilla on eri kohdemarkkinoiden välillä?**

- Monistetaanko lanseerausmalli vai tehdäänkö se joka markkinoille uudestaan?
  - Lähtökohta-analyysit, toimintamallit, perus- ja strategiaratkaisut
- Eteneekö lanseerausprosessi aina samalla tavalla? Miten?
- Mitkä tekijät vaikuttavat lanseerausprosessin pituuteen? Onko prosessin pituudella eroja kohdemarkkinoista riippuen? Miksi?
- Eroaako lanseeraukselle asetetut tavoitteet eri kohdemarkkinoilla? Paljonko? Miksi?

## Liite 2. Haastateltavia lähestyvä sähköpostiviesti

Hei,

Olen HAAGA-HELIA -ammattikorkeakoulun neljännen vuosikurssin restonomiopiskelija. Erikoistumisopintoinani ovat liiketalouden opinnot.

Teen opinnäytetyötäni aiheesta Kansainvälisen brändin lanseeraaminen uusille kohdemarkkinoille. Yritys X on laajentunut toimintaansa kansainvälisille markkinoille ja uskon, että sinulla olisi arvokasta tietoa tätä tutkimusta ajatellen. Olisin hyvin kiitollinen, jos ehtisit antamaan enintään tunnin ajastasi haastatteluun.

Haastattelu on teemahaastattelu, jonka tutkimuskysymykset ovat:

1. Minkälaiset syyt johtavat yrityksen kansainvälistymiseen?
2. Millä tavoin kansainvälistyminen vaikuttaa brändiin?
3. Minkälaisia eroja lanseerauksilla on eri kohdemarkkinoiden välillä?

Tutkimuksessa ei käsitellä yrityksen salassa pidettäviä asioita. Halutessasi saat työn tarkastettavaksi haastattelusi osalta ennen sen julkaisemista. Mikäli katsot paremmaksi, että joku muu henkilö yrityksessä antaa haastattelun, olisin kiitollinen jos ohjaisit tämän viestin hänelle.

Mikäli haastattelu-aika järjestyy, kuten toivon, voisitko ystävällisesti ehdottaa aikaa ja paikkaa tapaamiselle joko puhelimitse tai sähköpostitse. Vastaan mielelläni kysymyksiin ja annan lisätietoja.

Kiitos vaivannäöstäsi, ystävällisin terveisin,

Sandra Rinta-Panttila

Puhelinnumero

Sähköpostiosoite

